المشاركة المجتمعية
في التخطيط العمراني

دكتور مهندس

عبد الرحيم قاسم قناوي

أستاذ التخطيط والتصميم العمراني

كلية الهندسة- جامعة الأزهر

الطبعة الأولى

1439 هـ

2018 م

اسم الكتاب: المشاركة المجتمعية في التخطيط العمراني

التأليف: دكتور مهندس/ عبد الرحيم قاسم قناوي

موضوع الكتاب: دراسة

عدد الصفحات: 352 صفحة

عدد الملازم: 22 ملزمة

مقاس الكتاب: 24x17

عدد الطبعات: الطبعة الأولى

رقم الإيداع: 2017/27286

الترقيم الدولى: 978-977-278-647-3

دار البشير للثقافة والعلوم

elbasheer.marketing@gmail.com
elbasheernashr@gmail.com
01152806533 - 01012355714

الإهداء

إلى الغريب الواقف دائمًا في نهاية الطريق،

إلى مَن يرشدني إلى الطريق لكي أمشي خلفك.. وفي النهاية أجدني أقف وحدي،

إلى مَن يقول لي إنه الظلّ والرفيق.. ويفرض على القواعد وهو أول مَن يكسرها،

إلى مَن يجادلني في كل شيء... وكأنّه يعرفُ عني كل شيء،

ليتني لم أعرفك يومًا.. ولم تكنْ مرشدي للطريق..

ليتك تتخلى عنّي.. وتتركني أعيش ما تبقّى في سلام..

إلى مَن أدعوه «اللعنة».. ويدعونَه الناسُ «الطموح».

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

يعدّ مفهوم المشاركة المجتمعية من المفاهيم الحديثة في مجتمعاتنا العربية مصطلحًا وتنظيمًا؛ حيث ظهر هذا المفهوم مبكرًا في الدول الغربية، نتيجة لاحتياج المجتمع المدني له. فالمشاركة المجتمعية واحدة من دعائم الحياة المجتمعية المهمّة ووسيلة من وسائل تقدم المجتمعات؛ حيث تُقاس قيمة الفرد في مجتمعه بمدى تحمله المسئولية تجاه نفسه وتجاه الآخرين. لذا فالمشاركة المجتمعية ضرورةٌ بكونها عملية منظمة تؤكد على دور المواطنين أفرادًا وجماعات في عملية اتخاذ القرارات من خلال مساهمتهم بوسائل متعددة بتوفير المعلومات وتقديم الدعم اللازم لاتخاذ القرار.

الباب الأول
المشاركة المجتمعية

مقدمة

يتطلب تحقيقُ التنمية بكلّ جوانبها (العمرانية، الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الخ) مشاركة جميع أطراف العملية التنموية (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، المجتمع المدني، الخ) وذلك لتحقيق تنمية مستدامة حقيقية يستشعرها الجميع. وتعبر المشاركة بمفهومها الواسع عن حقيقة متجسدة في واقع الحياة الإنسانية على جميع المستويات المختلفة، ألا وهي أن إنجاز أي نشاط أو بذل أي جهدٍ لا يتم إلا باقترانه بجملةٍ من العوامل المتساندة. وهكذا فإن «المشاركة المجتمعية» لم تطلق كمفهوم مجرّد خالٍ من العناصر والمتغيرات، بل العكس تمامًا، وكان الفرد- ولم يزل- هو الحافز الرئيسي وراء تلك الحاجة، وبخاصة بعد إدراكه لحقيقة أن مستقبل الوجود الإنساني والبناء مرتبطٌ أشدّ الارتباط بمسألة التعاون والمساندة. ولا تزال «المشاركة» كأفكار وتطبيقات بحاجةٍ إلى مزيدٍ من اهتمام الباحثين من أجل تحديد أكثر دقة للأطر التي تحكمها.

إنّ «المشاركة المجتمعية» ضرورةٌ بكونها عملية منظمة تؤكد على دور المواطنين أفرادٍ وجماعات في عملية اتخاذ القرارت من خلال مساهمتهم بوسائل متعدّدة بتوفير المعلومات وتقديم الدّعم اللازم لاتخاذ القرار. فالمشاركة المجتمعية في مخططات التنمية العمرانية تساعد على تقليل التجاوزات في استعمالات الأرض بالمخطط الأساسي بما يُحقق التوازن المكاني. ومن المعلوم أنّ كل البرامج المتعلقة بالتخطيط العمراني تتضمن تخطيطَ ومتابعة المشاريع التخطيطية التي تنتهجها الحكومة المحلية انطلاقًا من الاستراتيجيات العامة التي تُصاغ لرسم خطط التنمية الشاملة، لذا يلزم صياغة برامج متخصصة واضحة الأهداف ترتكزُ على المشاركة المجتمعية ومبنيّة

على أسس عملية تكون ذات علاقة وطيدة بالملامح العامة لخطط التنمية. وتكون عادةً عملية إعداد المخططات الأساسية وسيلة لصياغة الاستراتيجيات التنموية في قالب مكاني يسهل عملية تحقيق أهداف التنمية التي تضطلع بها المجالسُ والحكومات المحلية.

إن إخفاق العديدِ من مشاريع التنمية الحضرية كانت بسبب غياب أو ضعف دور وفاعلية المشاركة المجتمعية؛ لأن كفاءة تمثيل الأطراف أصبحت ضروريةً في المشاركة، لتعبر- بصدق- عن آرائها وتوجهاتها وتحديد احتياجاتها، ومن هنا يمكن القول إن التطور والتنمية لا يتحقّقان من أعلى فقط، وإنما تتحقق أيضًا من الأسفل بمشاركة مجتمعية فاعلة للمجتمعات المحلية بمنحها درجةً من الاستقلال المحلي والفرص الاقتصادية والاجتماعية المتكافئة بمعنى نقل الصلاحيات في شئون التخطيط من المركز إلى الوحدات المحلية مع احتفاظ المركز بحق الرقابة والمراجعة والتوجيه.

إن انتشار نسبة عالية من درجات الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي بين صفوف أفراد هيئات المجتمع يعدّ عاملًا على درجةٍ كبيرة من الأهمية، ليس فيما يتعلّق بحجم المشاركة فقط، بل وفي توعية المشاركة واتجاهها، فكلما ارتفعت نسبة الوعي، وامتدت المشاركة إلى مفردات ومجالات أكثر؛ كانت أهمية المشاركة أكبرَ وأكثر فاعلية. فالمشاركة هي العملية التي يلعب الفردُ من خلالها دورًا في الحياة السياسية والاجتماعية لمجتمعه، تكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة، وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق وإنجاز هذه الأهداف، وتعتبر المشاركة أهمّ معلَم من معالم وجود الديمقراطية في المجتمع. وتؤدي المشاركة المجتمعية في العملية التخطيطية دورًا مهمًّا يتمثل في المساعدة في تحديد الصعوبات والمشكلات

التي تواجه حياة السكان ممّا يسهل في رسم السياسات لمعالجة المشكلات والصعوبات وزيادة أوجه التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالعملية التخطيطية. كما تساهم في تدعيم مفهوم الديمقراطية بالمجتمع، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالمسئولية وزيادة الانتماء للوطن بمؤسساته المختلفة، والعمل على خفض التكاليف اللازمة لبناء واستكمال الخطوات الضرورية لإعداد الخطط التنموية.

للمشاركة المجتمعية أهميةٌ كبيرة في عملية التخطيط، ويدرك هذه الحقيقة كلُّ إنسان مرّ بواحد أو أكثر من أشكالها، سواء أكانت هذه المشاركة بالانضمام إلى إحدى اللجان أو في إحدى الجمعيات، فالفرد يدرك ما لهذه المشاركة من تبادل للآراء واختلافٍ بوجهات النظر بغرض تحسين العمل وتقدّمه نحو الأفضل. فالمشاركة تعتبر إحدى المفردات المعنوية لمفهوم التبادل الذي يعود بالنفع والفائدة الكبيرة على الأطراف المشاركة. ومن هذا المنطلق، وبما أن المشاركة هي إحدى مفردات مفهوم عملية التبادل؛ فإنّ ما ينطبق على الكل ينطبق عليها مع احتفاظها ببعض المميزات، فهي لا تحتاج- في أغلب الأحيان- إلى تكاليفَ وجهودٍ كبيرة لتحقيقها، فضلًا عن كونها وليدة للحظتها. إنّ غياب المشاركة أو حتى ضعفها يمثل سببًا من أسباب تخلف قطاعات الإنتاج أو الخدمات وتراجعها فهي تلعب دورًا مهمًّا وفعّالًا في عملية التخطيط في مختلف النواحي وشتى المجالات من أجل التنمية لمفرداتها المختلفة وأقسامها، فالمشاركة تسهم إسهامًا كبيرًا في دفع عجلة التنمية والتطور لأي مجتمع أو مؤسسة، وتعمل دائمًا وباستمرار من أجل التغيير نحو ما هو أفضل.

وممّا سبق يمكن القول بأن المشاركة المجتمعية هي إحدى أدوات تفعيل

الديمقراطية في المجتمع وأداة للتغيير، يمكن من خلالها الإسهام في بناء مجتمع ديمقراطي حرّ وعادل، تدار فيه الشئون العامة من خلال الناس ومن أجلهم على أساس احترام الكرامة الإنسانية والديمقراطية والعدل الاجتماعي والمساواة بين جميع المواطنين، وبالمشاركة يتم تحريكُ هِمَم وطاقات المواطنين للإسهام في مواجهة تحديات التنمية. أمّا في سياق التخطيط العمراني فإنّ عملية المشاركة المجتمعية والحوار مع المواطنين عمليةٌ مكملة للإدارة الحديثة وتكريس مبادئ الحكم الرشيد بحيث تقوم على التواصل بين المؤسسات والهيئات المحلية والمجتمع، وتعتمد على تبادل المعلومات بين الطرفين، وتقديم مدخلات من المواطنين بشأن قضية ما قبل اتخاذ تلك المؤسسات والهيئات قرارًا بشأن تلك القضية، أو وضع السياسات أو تحديد اتجاه لأخذ القرار.

الفصل الأول

١ـ المشاركة المجتمعية

١ـ١ المفاهيمُ والتعريفات

▪ **التنمية:** على مدار السنوات الماضية، قامت العديد من الجهات مثل: البنك الدولي، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، وكذلك بعض جهات البحث والدراسات باستخلاص العديد من التعريفات حول مفهوم التنمية، مثل:

- «هي عملية ديناميكية يشارك فيها أفرادُ المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من وضعٍ سابق إلى وضع جديد، عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة، والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى معيشة الأفراد».
- «هي عملية شاملة تضرب جذورَها في مختلف جوانب الحياة، وتنتقل بالمجتمع إلى مرحلة جديدة من التطور».
- «هي تصرّف أفراد المجتمع كفاعلين، وليس كأشخاصٍ تفرض عليهم الأحداث، حيث يؤكدون استقلاليتهم وثقتَهم بأنفسهم واعتمادَهم عليها، وحيث يحدّدون أهدافهم ويسعون إلى تحقيقها، باعتبار أن التنمية هي كيف يصبح الفردُ وليس ما يحصل عليه الفرد».
- «هي تلك العملية الإنسانية التي تتم للإنسان، والتي ينجم عنها التدخل الإرادي المستمر لإحداث تغيير مرغوب في سلوك الناس، وهذا من خلال مشاركتهم الفعالة وتحريك كلّ طاقتهم لتحقيق التقدم».

- «هي عملية تهدف إلى تحقيق زيادة سريعة وتراكمية خلال فترةٍ من الزمن محددة وقصيرة نسبيًّا، وتستهدف إحداث تغيرات نوعية بالإضافة إلى التغيرات الكمية، وذلك عن طريق الجهود المنظمة».
- «هي عملية تحويل واستثمار كل الطاقة الذاتية والكامنة والموجودة فعلًا بصورة شاملة تحقق الاستقلال للمجتمع والدولة والتحرر للفرد».

وهذه التعريفات ترابطتْ جميعُها في بعض النقاط الأساسية، وهي كونها تستهدف الإنسان كوحدة لقياس جودة وفاعلية التنمية، وأن جهود التنمية لا تقعُ في مسئولية طرفٍ بعينه، بل هي عملية تتطلب تضافرَ وتشابك جميع الأطراف المعنية، الأمرُ الذي يعني- بطبيعة الحال- حتمية فتح المجال أمام عملية «مشاركة» الجميع والعمل على تنظيم هذا الأمر.

▪ **التنمية بالمشاركة:** إنّ تحقيق متطلبات التنمية يقترن بشكلٍ رئيسي بضرورة تمكين ومشاركة جميع الأطراف في اقتراح وبلورة وتخطيط واتخاذ القرار، وأيضًا تنفيذ وإدارة وصيانة مشروعات التنمية المحلية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المحلية عن طريق صياغة حلول تكون أكثر ملاءمة للجميع.

▪ **المشاركة:** لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريفٍ محدد لمفهوم المشاركة، وذلك بسبب تعدد المدارس والأنظمة الفكرية التي تناولت هذا المفهوم. إذْ وردت في عددٍ من المصادر العلمية تعريفات متعددة للمشاركة تحت مُسمّيات مختلفة، منها: (مشاركة المواطن، المشاركة العامة، المشاركة الجماهيرية، المشاركة الشعبية، المشاركة المجتمعية، الخ) ومضامينُ تلك التعاريف تختلف نسبيًّا أو كليًّا بما يتلاءم والأساس الفكري للكاتب. وسنوردُ عددًا منها على سبيل المثال وليس الحصر:

- «هي عملية إسهام الأفراد بإرادتهم في أعمال تهمّ الجماعة، وتزيد من فرصها في صنع واستغلال الموارد التي من شأنها أن تؤدي إلى تنمية ظروفهم المعيشية».
- «هو مفهوم يعتمد في جوهره على تفعيل دور المجتمع المحلي في إنجاز مهام تنموية لمجتمعهم، وذلك من خلال مشاركتهم في تحديد الاحتياجات وضبط الأهداف، دون الدخول في أعمال التمويل الذي تتحمله الحكومة المحلية أو الدولة. ولكي تتحقق المشاركة يجب تفعيلُ دور المجتمع المحلي، وتحقيق التكامل والتنسيق مع جميع الجهات المشاركة لإنجاز مشروع تنموي محدد».
- «العملية التي يمكن بها تحقيق تعاون الجهود المجتمعية مع الجهود الحكومية في الارتفاع بمستويات المجتمعات المحلية اقتصاديًّا وثقافيًّا واجتماعيًّا، من أجل تكامل هذه المجتمعات وتمكينها من الإسهام الفعّال في التقدم القومي».
- أمّا المشاركة بمفهومها التنموي تعني: مشاركة ومساهمة قطاع عريضٍ من السكان، وخصوصًا الجماعات الأقلّ حظًّا في اختيار وإعداد وتنفيذ ومتابعة سياسات وبرامج ومشاريع التنمية، التي يمكن- من خلالها- تحقيق أهداف التنمية، وخصوصًا ما يتعلق منها لتحسين مستويات السكان أو المجموعات المستهدفة.

تعرّف المشاركة في التنمية على أنها مساهمةُ السكان والمجموعات المستهدفة في صنع القرارات وتنفيذ النشاطات التنموية وفي جميع المستويات. فالمشاركة هي حجرُ الزاوية في ممارسة تنظيم المجتمع، وبدونها لا تتحقّق المساعدة وفقًا لفلسفة الخدمة الاجتماعية، والتي تقوم على مبدأ عام، ألا وهو مساعدة المجتمع على أن يحقق أهدافه. وبناءً على التعاريف السابقة اختلف الباحثون فيما بينهم حول إيجاد

تعريف محدد لمفهوم المشاركة، فالبعض منهم عرّفه- بتوسع- تعريفًا شاملًا لجميع نواحي الحياة وكلّ ما يتعلق بها وما يتخذ في محيطها من قرارات، وبعضهم الآخر جعل مفهوم المشاركة يقتصر على المساهمة في مرحلة من مراحل التخطيط كمرحلة اتخاذ القرارات أو مرحلة صياغتها، ولعل هذا الاختلاف بين الباحثين في تعريف المشاركة يعود إلى تعدّدِ واختلاف المدارس والأنظمة الفكرية التي ركّزت على هذا المفهوم وتناولته بالتحليل والدراسة كهدفٍ للعملية التنموية وجزءٍ منها.

▪ **المشاركة المجتمعية**: تعرّف المشاركة المجتمعية بأنها تلك العملية التي يقتسمُ فيها المرء مع غيره تأدية عملٍ ما، وفي مفهومها الشامل تعني العملية التي يلعب الفرد من خلالها دورًا في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية لمجتمعه، وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة، وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق إنجاز هذه الأهداف. حيث تعتبر أهم معلَمٍ من معالم وجود الديمقراطية في المجتمع. وبالتالي فإن للمشاركة مكونيْن رئيسَين: الأول يتعلق بالقدرة على الاختيار والابتكار، والثاني متعلّق بالقدرة على التنظيم من أجل تنفيذ أنشطة التحسين وجهود التنمية التي يحددها ويتقدم بها المجتمع.

▪ **مفهوم الشراكة**: هي أسلوب علمي يركّز على عنصر المشاركة، ولكن من خلال وجود عناصر المخاطرة المالية بين الأطراف المشاركة في تنفيذ مشروع تنموي محدد، وعلى ذلك يظهر الفرق بين الشراكة والمشاركة؛ حيث ليس كلّ مشاركة تستلزم شراكة، ولكن كلّ شراكة تستلزم مشاركة. ويُعنَى به التعاون والتفاهم بين أطراف مختلفة على العمل بصورة مشتركة بهدف إنجاز مهمة معينة، وذلك عبر تجميع ودمج الإمكانيات والخبرات اللازمة والمتوفرة التي تتميز بها كلّ جهة لإمكان الوصول إلى مدخلٍ فعّال للتنمية، ولتحقيق ذلك تركّز أُطر الشراكة على

النتائج، في حين تستخدم الموارد والصلاحيات في شكل تعاون متكامل. ويتم تصميم أُطر الشراكة بهدف توزيع الأعمال والمخاطر بين الأطراف المختلفة، وذلك حسب القدرات والخبرات المتوافرة. وتمثل الشراكة في التنمية العمرانية ركيزة أساسية (بجانب الإدارة) لأي تطوير وتنمية للمجتمع؛ حيث يتطلب ذلك ترابطًا في العلاقات واتباعَ مناهج وآليات غير تقليدية تستلزم ضرورة العمل على إعداد وبناء قدرة الأطراف المشاركة. وتسعى برامج الشراكة إلى تنسيق الجهود المبذولة من قبل المسئولين، والمستثمرين، والمجتمعات المحلية، وكذلك إلى دعم جهود القطاع الخاص. وقد عرّف البنك الدولي مفهوم الشراكة المجتمعية على أنها التزامُ أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم ومجتمعهم المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بطريقة تخدم التجار وتخدم التنمية في آنٍ واحد.

- **التفاوض والحوار**: هو أداة مهمة لتحقيق وتمكين مفهوم الشراكة في الإدارة الحضرية، فهي تعمل على تمهيد وإلزام الشراكة وإيجاد نوع من الإتفاقات الثنائية أو الثلاثية الجوانب بين الجهات المشتركة في الحوار.

- **بناء القدرات**: هي عمليات تركّز على تنمية الكوادر البشرية العاملة داخل مؤسسات الدولة علميًّا وتكنولوجيًّا، وعلاوة على ذلك فهي تلقي باهتماماتها على تطوير الأجهزة التنظيمية والعمل المؤسسي بغرض تحقيق ودعم قدرة الكوادر البشرية والمؤسسات في صياغة الحلول للمشاكل المعقدة والمرتبطة بوضع السياسات واختيار طرق تنفيذها.

١-٢ الخلفية والمنظور:

- فى القرن الماضي، وفي أواخر الأربعينيات، بدأت في الظهور تلك الخطوات الأولية للمساعدة في التطوير والتدخلات المخطّط لها من أجل الارتقاء بالتطوير والتغيير. أمّا في الستينيات فقد هدفت هذه الأولويات إلى إشغال الناس المحليّين بتطوير مجتمعاتهم عبْر خطوات أعمال لتطوير المجتمع، وكذلك بتطوير المهارات المحلية والقدرات وتشجيع الناس المحليّين أن يلعبوا دورًا، وأن يكون لهم بعض المسئولية بدعم وتنفيذ سلسلةٍ من أعمال البنية التحتية المادية. إن تطوير المجتمع في هذا الوقت كان يهدف إلى بناء منظمات معتمدة على المجتمع يستطيع من خلالها الناس المحليّون العملَ بها بشكل نشيط وفعّال.
- لقد شهدت الخمسينيات والستينيات حركةَ تطوير مزدهرة خاصة في إفريقيا وآسيا، وشهدت- أيضًا- برامج تهدف إلى بناء بنية تحتية مجتمعية، وتلغي أو تعطل عزلة المجتمعات من المشاركة في نشاطات التطوير. وفي أواخر الثمانينيات لوحظ أنّ الشعب الفقير قد اسْتُثْنيَ وهُمّش من جهتين: أولهما من مساهمة مجتمعية واسعة، وثانيهما الاشتراك المباشر في أسباب التطوير. وفي نفس الوقت بدأ صنّاع سياسة التطوير والتخطيط يبتكرون الاستراتيجيات التي من خلالها يستطيع الفقراءُ من الاشتراك المباشر في جهود التطوير. ومنذ بداية التسعينيات عادت وكالات التمويل الأساسية للتطوير بنقلها إلى الوراء، وغيّرت المصادر للارتقاء بتطويرٍ تشاركي معترفةً بالمشاكل الناجمة عن التطوير **لا تشاركي**.
- وتؤكد المراجعةُ النظرية للعديد من الأبحاث والتجارب السابقة أنّ الشراكة الفاعلة لا تقتصر على الشراكة بين القطاع العام والخاص، ولكن تمتدّ لتشمل

جميع الأطراف، المؤثرين والمتأثرين، بمشروعات التنمية حيث يؤكد البنك الدولي على أن مفهوم الشراكة يعني تكامل الأدوار بين شركاء التنمية، الأمرُ الذي يستدعي تنمية تحالفات بين الحكومة والقطاع الخاص وكافة أنواع المنظمات غير الحكومية كما أكد المبدأ العاشر من إعلان ريو للبيئة والتنمية الصادر عن مؤتمر قمة الأرض، والذي عقد في ريو دي جينيرو في عام ١٩٩٢م على دور المشاركة من كافة المواطنين، كما تمّ طرح مفهوم الشراكة منذ التسعينيات في العديدِ من المؤتمرات الدولية منها: مؤتمر قمة الأرض والذي عقد في ريو دي جينيرو في عام ١٩٩٢م، والمؤتمر العالمي لحقوق الإنسان في النمسا عام ١٩٩٣م، ومؤتمر القاهرة للسكان والتنمية عام ١٩٩٤م، ومؤتمر القمة الاجتماعية بالدانمارك عام ١٩٩٤م، ومؤتمر المرأة العالمي ببكين عام ١٩٩٥م، ومؤتمر المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل الثاني) عام ١٩٩٦م، وقد نصّت توصيات هذه المؤتمرات جميعها على أهمية مشاركة جميع الأطراف في عملية التنمية بكافة أبعادها.

- وتظهر أهمية التعاون بين الجهات المشاركة والمعنيّة بعمليات التنمية في ضوءِ عدم نجاح بعض المشروعات الحكومية، بالرغم من توافر التمويل والقوى العاملة والدعم القانوني والتشريعي نتيجة غياب المرونة في التخطيط والتنفيذ، وضعف الإطار التنظيمي الذي تعاني منه أغلبُ الحكومات في مختلف المستويات، كذلك فإنّ المشروعات الصغيرة للمنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية، والتي غالبًا ما تحوي الجانبَ المَرن والمفيد لمنطقة المشروع غالبًا ما تفشل في النمو والتحوّل إلى مشروعات وبرامج على مقياسٍ أكبر نتيجة لاعتماد هذه المنظمات على مصادر تمويل غير دائمة وقصيرة الأجل من الهيئات الأجنبية، ومن هنا تظهر أهميةُ التعاون وتجميع الإمكانات والخبرات التي تتميّز بها كل جهةٍ لإمكان الوصول إلى مدخل فاعل للتنمية.

ـ المشاركة المجتمعية هي أحدُ الدعائم الرئيسية لعملية التنمية، وتعتبر المشاركة من المفاهيم العامة التي تشمل تنوعًا كبيرًا من الاتجاهات والممارسات، وقد ظهرت المشاركة كاتجاهٍ تنموي منذ عقد الثمانينيات، ومازال المفهوم يتطوّر ويستفيد من تجارب المجتمعات والمشروعات المختلفة. ظهور وانتشار مفهوم المشاركة مرتبطٌ بزيادة الوعي بأنّ الأفراد لديهم ما يضيفونه لمشروعات التنمية من أفكار ومساهمات عينية ومالية، ومرتبطٌ كذلك بتعثر المشروعات التي تم تخطيطها بعيدًا عن احتياجات وواقع الأفراد من تحقيق عائدِ التنمية المتوقّع منها، وصعوبة حصول أعضاء المجتمع الأكثر احتياجًا على مردودِ وعائد التنمية. يتم استخدام مفهوم المشاركة بطرقٍ عديدة ويغطّي ممارسات من كلّ الأنواع، ولكن يجب أن نعلم أنّ المشاركة ليست مقصورةً على فكرة الاستشارة، ففي التنمية يجبُ أن تشارك المجتمعات في تحديد مشكلات التنمية الخاصة بها والسعي لحلها واتخاذ القرارات حول كيفية تنفيذ تلك الحلول. كما أن المشاركة ليست مثل التعبئة، فمفهوم المشاركة يتجاوز طلبَ دعم المجتمع لأحد مشروعات التنمية الذي تمّ تحديده من قِبَل المسئولين أو المنظمات غير الحكومية أو الخبراء؛ فهذا النوع من المشاركة لن يثمر النتائج المرجُوّة على المدى البعيد؛ وذلك لأن القرارات يتم اتخاذُها خارج المجتمع. هناك مستويات مختلفة للمشاركة، والتي تبدأ من الاضطلاع بتحمّل المسئولية لتنفيذ نشاط التنمية مرورًا بتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها وتخطيط المدخل الواجب اتّباعه والتنفيذ المشترك ونهاية بمتابعة وتقييم الجهد التنموي بالمشاركة، فإن تلك هي من أهمّ مؤشرات قياس وتحقيق المشاركة الحقيقية.

- ويشمل مفهوم المشاركة، أيضًا، مشاركة المجتمع، ولكن في الواقع لا يقتصر المجتمع المحلي على مجموعة موحدة من الأفراد، ولكنه يتكوّن من أفراد وجماعات، لكلّ منها خصائصها واهتماماتها الخاصة، وغالبًا ما يتم اتخاذ قرار باسم المجتمع، وهو في الواقع يمثل انعكاسًا لاهتمامات مجموعة واحدة فقط، وعند هذه النقطة قد يصبح الاتصال ذريعة للمراوغة، ولذلك فمن المُهم في مثل هذه الحالات التحديد الواضح للجماعات المختلفة في المجتمع، والتي تهتم بنفس المشكلة والذين يرغبون ولديهم القدرة على التعامل معها، وكذلك ضمان أنّ كلًّا من هذه الجماعات يمكن لها التعبير عن وجهة نظرها. للمشاركة علاقة طرديّة مع المسئولية، ومن المفيد هنا أن نميّز أدوار ومسئوليات مختلف المعنيّين، وأن نحدّد إسهامات المشاركين المادية والمالية في العملية، وقد تأخذ المساهمة أشكالًا عديدة، مثل: الخدمات، والمواد الخام، والتمويل.. .الخ، وبرغم احتمال صغر حجم تلك المساهمة إلا أنها ستساعد المشاركين على الإحساس بملكيتهم لنشاط الاتصال.
- تشجيع المشاركة يعتمد، أيضًا، على إتاحة المجال للديمقراطية، والإقرار بحق التعبير عن الآراء المختلفة، وبدون الديمقراطية لن يكون هناك احترام لحقوق الإنسان الأساسية، وبدون حرية التعبير فإن قدرة الاتصال على دعم التغيير الاجتماعي تصبح محدودةً للغاية، والديمقراطية تتضمن الإقرار بحقوق الآخرين في الوجود، وأن يكون لهم وجهات نظرهم والتعبير عنها بحرية طالما أنهم يقومون بذلك بصورة سلمية، ودون التحريض على الكراهية أو الاستبداد بالآخرين، وإذا لم يتوفر ذلك المناخ لن يكون للاتصال التنموي بالمشاركة الكثيرُ من القيمة.

١-٣ الإطار القانوني والالتزام العالمي

بالنظر إلى الواقع العالمي، فإننا نجد أن الجهود العالمية نحو تحسين مستوى معيشة المواطنين قد تم تضمينها بنهاية الألفية، فيما تم تسميته «الأهداف الإنمائية للألفية» والتي حُدد لها عام ٢٠١٥م كموعد لتحقيقها. بعد تقييم جهود الدول والمنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع المدني؛ فقد تبيّن- بشكلٍ كبير- عدم تحقيق هذه الأهداف لأسباب عديدة، كان من أهمها غيابُ مبدأ المشاركة والمساءلة، الأمرُ الذي أدى إلى إعادة التفكير في التنمية بشكل كبير، والوصول إلى أهداف التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠م التي تم الإعلان عنها، أهداف التنمية المستدامة (الأهداف السبعة عشر) والمعلنة كالتالي:

- الحدّ من الفقر بكل أشكاله في كلّ مكان.
- القضاء على الجوع، تحقيق الأمن الغذائي، تحسين سبل التغذية، تشجيع أنماط الزراعة المستدامة.
- ضمان التمتع بصحة جيدة وتحقيق الرفاهية لكلّ البشر بجميع الفئات العمرية.
- ضمان جودة التعليم بشكل قائم على الإنصاف والشمولية، وتحسين فرص التعلم على مدار العمر للجميع.
- تحقيق المساواة في النوع الاجتماعي، والعمل على تمكين المرأة والفتاة.
- ضمان الوفرة والإدارة المستدامة للمياه والصرف الصحي للجميع.
- ضمان الوصول لمصادر الطاقة بسعر معقول، ويمكن الاعتماد عليها، وتتسم بالاستدامة.

- تشجيع النمو الاقتصادي المستمر، والتشغيل الكامل بهدف الإنتاجية، والحصول على فرص عمل للجميع.
- إنشاء بنية تحتية مرنة، وتشجيع الصناعة المستدامة والشاملة، وتعزيز الابتكار.
- الحدّ من التمييز وعدم المساواة، سواء داخل البلدان المختلفة أو فيما بينها.
- بناء مدن وتجمعات سكانية آمنة ومستدامة يتم التكيف معها بسهولة وتشمل الجميع.
- تحقيق الاستدامة والتوازن فيما بين أنماط الاستهلاك والإنتاجية.
- اتخاذ كافة التدابير الضرورية لمواجهة التغير المناخي وآثاره.
- الحفاظ على المحيطات والبحار وكافة الموارد المائية والاستخدام الأمثل لها بما يحقق الاستدامة.
- حماية، وإحياء، والتشجيع على الاستخدام الأمثل للنظم والخصائص البيئية التي يتمتع بها كلُّ إقليم.
- العمل على بناء مجتمعات يعمُّها السلام، وتشمل الجميع بهدف تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز سبل تنفيذ وتنشيط أوْجه الشراكة الدولية لتحقيق التنمية المستدامة، والذي يعتبر من أهم ركائز وضمانات الوصول إلى هذه الأهداف.

وتأتي عملية أو مفهوم التنمية بالمشاركة كعنصرٍ رئيسي لنظام الحكم الجيد أو الرشيد، والذي ظهر في عام ١٩٨٩م، خاصة في كتابات البنك الدولي في إطار التغيير الذي حدث في طبيعة دور الحكومة من جانب، وتطور علم الإدارة من جانب آخر. فعلى المستوى العملي، لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ

السياسات العامة، بل أصبح هناك فاعلون آخرون، مثل: (المنظمات، المؤسسات الدولية، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني). ويشير هذا التطور إلى كيفية ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشئون المجتمع، وموارده، وتطوره الاقتصادي والاجتماعي بطريقةٍ تحدّد آليات مشاركة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في صنع القرارات أو في التأثير فيها.

١-٤ الإطار القانوني والالتزام الدولي والإقليمي

يتم اتباع منهج المشاركة المجتمعية في جميع أنحاء العالم؛ حيث تنصّ القوانين واللوائح في كثير من البلدان على عقد الاجتماعات العامة والتعليق على الإجراءات التي تتّخذها الحكومات بشكل دوري، حتى أن بعضها يتطلب أشكالًا أكثر اتساعًا منها، وقد أكّدت الأمم المتحدة والهيئات الدولية على أهمية عملية المشاركة كأحد ركائز الحكم الحضري الرشيد، وفيما يلي نبذةٌ عن أهم المعاهدات والمواثيق الدولية التي تنصّ على المشاركة المجتمعية في صنع القرار.

- **على المستوى الدولي**

- إن الحق في التنمية أصبح حقًّا دوليًّا وجزءًا لا يتجزّأ من حقوق الإنسان، وأن التزام الأمم المتحدة بـ (إعلان الحق في التنمية كحقٍّ من حقوق الإنسان عام ١٩٨٦م) ممّا يؤكد على أن التنمية هي عملية شاملة تتناول الحقوق الاقتصادية والثقافية والسياسية. وقد جاء في الإعلان: أن التنمية هي عملية شاملة تتناول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وهى تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للمجتمع ككلّ وللإفراد على السواء، ذلك على أساس المشاركة الناشطة والحرّة والأساسية في التنمية وفي التوزيع العادل للعائدات.
- تتضمن الاتفاقيات الدولية حقوقًا يجب أن تكفلها الحكومات لمواطنيها كالحقّ في العمل اللائق والحماية الاجتماعية، وحقوق الأسرة، وتحسين الظروف المعيشية عمومًا، وتأمين وضمان الصحة والتعليم للجميع، وحق السكن اللائق، كما تتضمن الاتفاقات المشاركة الفعالة للمواطنين من موقع المسئولية حيث أنّ الحقوق تقابلها الواجبات، ومفهوم الواجبات يتعدّى مجرد المساهمة في دفع الضرائب إلى القيام بمهامٍ إضافية ومباشرة كالمشاركة في تحقيق التنمية.

ـ وقد تمّ التأكيد على تأصيل المشاركة لإحداث التنمية في كلٍّ من إعلان فرانكفورت حول المستوطنات البشرية، وأجندة الموئل، وإعلان إسطنبول حول المستوطنات البشرية، والإعلان عن المدن والمستوطنات البشرية الأخرى في الألفية الجديدة، بالإضافة إلى قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم (٥٦/ ٢٠٦).

ـ وقد أكّد إعلان الألفية الثالثة الذي تضمّن التصديق عليه في عام ٢٠٠٠م إلى جانب الأهداف التنموية على أن الإدارة الجيدة في شئون الدولة والمجتمع وحكم القانون وحماية حقوق الإنسان؛ هي أمورٌ ترتبط بشكل وثيق بإحراز التقدم في أهداف التنمية الألفية، أي يتطلب هذا وجود بيئة سياسية تدعم الممارسة الكاملة لحقوق وحريات الأشخاص، ويعني ذلك استعدادَ الحكومات للمزيد من مشاركة المواطنين والتقدم بالعملية الديمقراطية

■ **على المستوى الإقليمي العربي**

ينصّ التقرير الختامي للمؤتمر الأول للمنتدى العربي للتنمية البشرية (القاهرة ٢٤ – ٢٦ فبراير ٢٠٠٣م) والصادر عن جامعة الدول العربية على عدة اقتراحات وتوصيات حول قضايا التنمية البشرية، كما هو موضح بالفقرة السابعة:

ـ التأكيد على أهمية المشاركة المجتمعية المنظمة في عملية التنمية البشرية، من خلال منظمات المجتمع المدني، انطلاقًا من أنّ مفهوم التنمية البشرية قائمٌ على أساس توسيع خيارات الناس، وبالتالي فإنّه من حقّ هؤلاء الناس أن يشاركوا في صياغة السياسات والقرارات التي تمسّ حياتهم، من هنا فإن المشاركة المجتمعية المنظّمة والمشاركة السياسية الواسعة لتحديد أولويات التنمية البشرية وسياساتها وبرامجها هو محدد لفاعلية التنمية البشرية ذاتها.

ـ ولتفعيل هذه المشاركة فإنه يتعيّن الاهتمام برصد مؤشراتها في الواقع ومدى تطورها، سواء ما يتصل منها بالبنية الأساسية لمنظمات المجتمع المدني، أو تعميق الثقافة المدنية في المجتمع أو المواجهة الفعالة لتعزيز العلاقات الاجتماعية، وكذلك مدى توافر البِنية المؤسسية للحكم الرشيد باعتبارها حجرَ الزاوية في تطوير المشاركة السياسية والمشاركة المجتمعية المنظمة.

١-٥ الإطار القانوني والالتزام المحلي

تتيح القوانين والسياسات العامة المصرية العملَ بالمبادئ الأساسية للتنمية بالمشاركة، بل وتنصّ على العمل بها بشكل أساسي، ويتضح ذلك جليًّا في الدستور المصري لسنة ٢٠١٤م ونصّ قانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨م، وأيضًا في رؤية الإصلاح الإداري للدولة، والتي صدرت في سبتمبر ٢٠١٤م وتم نشرها على الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

- **الدستور المصري**

يحتوي الدستور المصري على بعض المواد والفقرات التي تشير إلى بعض المبادئ الأساسية للتنمية بالمشاركة، وتنصّ على العمل بها. ويتّضح ذلك فيما يلي:

- المادة ١: جمهورية مصر العربية دولة نظامها ديمقراطي يقوم على أساس المواطنة، والشعب المصري جزءٌ من الأمة العربية يعمل على تحقيق وحدتها الشاملة.
- المادة ٤: السيادة للشعب وحده، يمارسها ويحميها، وهو مصدرُ السلطات، ويصون وحدته الوطنية التي تقوم على مبادئ المساواة والعدل وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين، وذلك على الوجه المبيَّن في الدستور.
- المادة ٢٧: يهدف النظام الاقتصادي إلى تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، بما يكفل رفعَ معدل النمو الحقيقي للاقتصاد القومي، ورفع مستوى المعيشة، وزيادة فرص العمل وتقليل معدلات البطالة، والقضاء على الفقر. ويلتزم النظام الاقتصادي بمعايير الشفافية والحوكمة، ودعم محاور التنافسية وتشجيع الاستثمار، والنمو المتوازن جغرافيًّا وقطاعيًّا

وبيئيًّا، ومنع الممارسات الاحتكارية، مع مراعاة الاتزان المالي والتجاري والنظام الضريبي العادل، وضبط آليات السوق، وكفالة الأنواع المختلفة للملكية، والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، بما يحفظ حقوق العاملين ويحمي المستهلك. ويلتزم النظام الاقتصادي اجتماعيًّا بضمان تكافؤ الفرص والتوزيع العادل لعوائد التنمية وتقليل الفوارق بين الدخول والالتزام بحدٍّ أدنى للأجور والمعاشات يضمن الحياة الكريمة، وبحدٍّ أقصى في أجهزة الدولة لكلّ مَن يعمل بأجر، وفقًا للقانون.

ـ المادة ٦٨: المعلومات والبيانات والإحصاءات والوثائق الرسمية ملكٌ للشعب، والإفصاح عنها من مصادرها المختلفة حقٌّ تكفله الدولة لكلّ مواطن، وتلتزم الدولة بتوفيره أو إتاحته للمواطنين بشفافية، وينظم القانون ضوابطَ الحصول عليها وإتاحتها وسرّيتها، وقواعد إيداعها وحفظها، والتظلم من رفض إعطائها، كما يحدّد عقوبة حجْب المعلومات أو إعطاء معلومات مغلوطة عمدًا. وتلتزم مؤسسات الدولة بإيداع الوثائق الرسمية بعد الانتهاء من فترة العمل بها بدار الوثائق القومية، وحمايتها وتأمينها من الضياع أو التلف، وترميمها ورقمنتها، بجميع الوسائل والأدوات الحديثة، وفقًا للقانون.

ـ المادة ٩٢: الحقوق والحريات اللصيقة بشخص المواطن لا تقبل تعطيلًا ولا انتقاصًا. ولا يجوز لأي قانون ينظم ممارسة الحقوق والحريات أن يقيّدها بما يمسّ أصلها وجوهرها.

ـ المادة ١٧٦: تكفل الدولة دعمَ اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، وينظم القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية، والنهوض

بها، وحسن إدارتها، ويحدد البرنامج الزمني لنقل السلطات والموازنات إلى وحدات الإدارة المحلية.

- **قانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨م**

نصّ قانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨م ولائحته التنفيذية في الفصل الثالث على: التخطيط والتنمية العمرانية المحلية (المادة ١١ و ١٢) على ضرورة مشاركة الوحدة المحلية المختصة، والمجالس الشعبية المحلية والأجهزة التنفيذية المختصة وممثلي المجتمع المدني والأهلي لتحديد احتياجات وأولويات التنمية العمرانية على المستوى المحلي، في إطار الأهداف والسياسات الأقليمية والمحلية واقتراح المشروعات اللازمة وخطة العمل لتحقيقها من أجل إعداد المخططات الاستراتيجية للمدن.

- **رؤية الإصلاح الإداري ضمن استراتيجية التنمية المستدامة- مصر ٢٠٣٠م**

تعكس السياساتُ العامة المصرية توجهًا واضحًا نحو التنمية بالمشاركة، وقد تمت ترجمة هذا التوجه بشكلٍ واضح في رؤية التنمية المستدامة مصر٢٠٣٠م والتي تم اعْتِمادها من قبل الحكومة المصرية لتمثّل استراتيجية العمل الحكومي في الفترة القادمة. وكانت رؤية الحكومة المصرية في هذا الإطار هي «ستمتلك مصر جهازًا إداريًّا كفئًا وفعّالًا، يحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، يخضع للمساءلة، ويعلي من رضا المواطن، ويتفاعل معه، ويستجيب له » وقد تمّت صياغة الاستراتيجية وفقًا للمبادئ الحاكمة التالية: (المبادئ الحاكمة للإصلاح الإداري):

- الشمول مع التدرج والمصارحة بمراحل وخطوات الإصلاح.

- استدامة واستمرارية عمليات الإصلاح.
- الحفاظ على كافة حقوق العاملين الحاليين.
- اعتماد الجدارة والكفاءة في التوظف والترقي والأجور.
- دور أكبر للمواطن في تحديد الأولويات وتقييم الخدمات.
- مع الإيمان بقدرة وكفاءة الإنسان المصري على إدارة التغيير.
- اعتماد معايير الجودة والتميز في تقديم الخدمات العامة.
- اعتماد اللامركزية في إدارة الشئون العامة للدولة.
- التوسع في استخدام التكنولوجيا في الإدارة العامة.
- إتاحة المعلومات المتعلقة بالخدمات العامة.
- الشراكة مع القطاعين الأهلي والخاص.

ويمكن إيجاز أهداف رؤية الإصلاح الإداري ومبادئها الحاكمة في النقاط التالية:

- تمكين المواطن من قيادة عملية الإصلاح.
- استمرارية عملية الإصلاح القائمة على تقييم رضا المواطن عن عمليات التحسين.
- تمكين الإدارة المحلية من التعامل مع المواطنين بشكلٍ أفضل من خلال تطبيق اللامركزية.
- الشفافية، وإتاحة المعلومات.
- الشراكة كعنصر رئيسي بين الدولة وكلٍّ من القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وقد تم تحديد الأهداف الثلاث التالية للاستراتيجية:

- جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات.
- خدمات متميزة مرتفعة الجودة تستخدم الأساليب الحديثة.

- نظام يتسم بالشفافية يستجيب ويتفاعل مع المواطن، ويخضع للمساءلة المجتمعية، والتي سيتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها قياس رضا المواطنين عن الخدمات.

النتائج الاستراتيجية:

- كفاءة الحكومة.
- الحكومة المستجيبة.
- مكافحة الفساد.
- ثقة المواطنين بالسياسيين.
- المدفوعات غير الرسمية والرشاوي.
- المحاباة في قرارات مسئولي الحكومة.

ويتضح- إجمالًا- تضمين الكثير من ركائز الحوكمة، وكذا مشاركة المواطنين في تنفيذ الاستراتيجية من جهة وقياس مدى تنفيذها وتطبيقها من جهة أخرى، وهو أمرٌ غاية في الأهمية؛ حيث يعكس أهمية البدء في استثمار هذه الفرصة للعملِ على تمكين المواطنين ومنظمات المجتمع المدني لتشارك بشكلٍ مؤثّر وفعّال مع الحكومة.

١-٦ الشراكة والمشاركة المجتمعية

- الشراكة المجتمعية (Community Partnership) هي شراكة قائمة بين مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة في العديد من الجوانب والنواحى، مثل: (العمرانية، التعليمية، الصحية، الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية،.. الخ). ومن أجل أن نطوّر مفهوم الشراكة المجتمعية يجب علينا أن نهتم بتنميتها في مؤسسات المجتمع ومنها الأسرة، إذ تعدّ الأسرة الركنَ الأساس في غرس قيم الشراكة المجتمعية لدى الأبناء، وذلك من خلال نتائج الدراسات التي أشارت أن ٨٠ ٪ من قيم الفرد تتشكّل بنسبة في محيط الأسرة.
- المشاركة المجتمعية (Community Participation) هي الدور الذي يؤديه الأفراد في العمليات الحكومية من حيث المساهمة أو الاستشارات أو الاشتراك في عمليات التنمية. وتوجد المشاركة كنوع من التطوع في كلّ دول العالم، إلا أنها أكثر تطورًا في الدول التي بها درجة كبيرة من الوعي والعمل في الخدمة المدنية.
- المشاركة المجتمعية في قاموس علم الاجتماع بأنها (مشاركة في الجماعات الاجتماعية ومشاركة في المنظمات التطوعية من جانب آخر، وخاصة ما ينصبّ دورها على النشاط المجتمعي المحلي أو المشروعات المحلية). وتتم المشاركة خارج مواقف العمل المهني للفرد، كما أنها الدور الذي يأخذه الفرد أو يعطيه الحق في تأدية الأدوار المختلفة، وذلك من خال نشاطه البنائي في وظيفة المجتمع. ويكون ذلك عادة وجهًا لوجه. وتوصف مشاركة الأعضاء بأنها فعالة إذا ارتبطت بدور فعّال في وظيفة أفراد المجتمع أو موافقتهم على ذلك.

ـ أمّا في دليل المشاركة المجتمعة الوارد من لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الاسكوا) لعام ٢٠١٢ م، فمفهومها يعني: مساهمة المجتمع بمكوناته المختلفة (منظمات، أفراد، وقطاع أعمال) طوعيًّا في اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتنفيذ المشروعات التنموية وتشغيلها وصيانتها، ومتابعة وتقييم خطط التنمية بصورة تؤدي إلى تحمل المسئولية، وتنعكس في التعاون بين عناصر المجتمع المدني فيما بينها الحكومة في استغلال الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تحسين ظروفهم المعيشية، ووصولًا لتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

ـ تقوم المشاركة المجتمعية على التنسيق بين الأطراف المجتمعية الثلاثة (المؤسسات الحكومية، القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني) بهيئاته المختلفة من خلال مشاركة كافة الأطراف التي تمثل الجهات المعنية في معالجة المشكلات المجتمعية مع احتفاظ كلِّ طرف باستقلاليته وخصوصيته.

١-١٧ الحوكمة والمشاركة

- تعتبر الحكومة المحلية محركًا مؤسّسيًّا للتنمية على جميع المستويات، فإنها توفر القيادةَ والرؤية التي نحتاجها. وتحتاج هذه الحكومات إلى تكليفٍ محدد بوضوح ووسائل ملائمة للعمل على درجةٍ عالية من الاستقلالية والمرونة والإبداع، من أجل تصميم وتخطيط وإدارة وتوفير التنمية التي نحتاجها، وذلك فيما يتعلّق بالمستويات الأخرى للحكومة، بينما يتمثّل دور الحكومات الوطنية في تعريف وتوفير السياسات والأُطر والتشريعات إلّا أنه يتعيّن عليها- أيضًا- تمكين السلطات المحلية، وتخصيص الموارد لها بحسب تكليفاتها. ومن ثمّ يحتاج الأمر إلى وجود أُطُر قانونية وتنظيمية ملائمة لإقامة شراكات فعّالة بين الحكومات الوطنية والمحلية، وذلك لتحقيق التنمية.

- ينبغي على الحكومات المحلية استخدام كافة وسائل التفاعل الممكنة مع الفاعلين من القطاعات الخاصة وغير الحكومية، وكذلك مع سكّانها بغرض تعريف وتنفيذ ومراقبة وتقييم السياسات والاستراتيجيات والخطط. كما ينبغي عليها تبنّي سياسات مراعية لمنظور التنوع الاجتماعي، وإجراءات إيجابية تستهدف الحدَّ من الفجوات بين عناصر المجتمع على كافة المستويات. وكذلك ينبغي أن تتواجد عمليات مراجعة للمواطنين وغيرها من الأدوات الأخرى لتضمين التنوع الاجتماعي في السياسات والبرامج والميزانيات. يتعين- أيضًا- استخدام عمليات التشاور المتنوعة وغيرها من الوسائل الأخرى لإشراك السكان، ومنهم الأطفال والشباب والمجموعات المهمشة، من أجل السماح لهم بالمشاركة

بفاعلية. يجب على كافة مستويات الحكومة استخدام هذه العمليات للأخذ في الاعتبار احتياجات السكان الحضريّين الجدد.

- تساعد هذه العمليات على المشاركة ورفع الوعي وبناء حسٍّ بالمجتمع المحلي، وتقوم على المناهج المنطلقة من القاعدة المستخدمة لوسائل إعلام وأدوات تفاعلية، والتي تتضمّن الوسائل الرقمية التي يستطيع الجميعُ الوصول إليها. ويجب- أيضًا- استغلال الفنون والثقافة كنهج تشاركي فعّال، والذي يسمح بأساليب بديلة للتعبير. ومن المُمكن لعمليات التعبئة لمجموعات صغيرة الحجم، وعلى مستوى الأحياء أن تمثّل محفزات قوية للمشاركة المجتمعية لا سيّما من خلال استخدام الثقافة والفنون والرياضة. ومن المهمّ المشاركة مع سكان المناطق المحيطة والعشوائيات والأقاليم المنفصلة، وخصوصًا المشاركة مع النساء. وتعتبر الحركاتُ الشعبية والإجراءات المجتمعية بمثابة أداةٍ محورية لحشد إمكانات السكان المهمشين ولتوليد تغيير إيجابي من أجل الاندماج الاجتماعي والتكامل الاقتصادي، وعليه ينبغي تسخير هذه العمليات عبر إقامة نماذج للشراكة ما بين الحكومات المحلية والقيادات الشعبية والمجتمعية لضمان المشاركة الفعالة للجميع.

١-٨ الحكم الرشيد والمشاركة

تأتي التنمية بالمشاركة ضمن عناصر الحكم الجيد أو الرشيد، والذي تم تعريفه من قِبَل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على النحو التالي: «ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية من أجل إدارة شئون البلد على جميع المستويات. وهو يشمل آليات وعمليات ومؤسسات يستطيع المواطنون والفئات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية، والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم». لذا فإنّ الحكم الجيد بعناصره المتعددة والمترابطة يمثّل الإطار الضامن لتطبيق التنمية بالمشاركة بمفهومها الواسع. يعبر مفهوم الحوكمة أو الحكم الرشيد (Governance أو Good Governance) عن اعتقاد أساسي أنّ إدارة الشأن العام أصبحت من التشابك والتعقيد بحيث تصبح معه الدولة- أي دولة- عاجزةً عن تحقيق الرشادة في الحكم ممّا يستوجب دخولَ أطراف إلى جانب الدولة، وهي في الأساس منظمات المجتمع المدني ودوائر المال والأعمال (القطاع الخاص، السوق). تتلخص ركائز الحوكمة في تحقيق كلٍّ من: (الشفافية، المساءلة، الاستجابة، المشاركة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، مكافحة الفساد، وسيادة القانون). ويوضح الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الاتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عُقد في صوفيا في ديسمبر ١٩٩٦م عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة (Good Local Governance) على النحو التالي:

- نقل مسئولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.
- لامركزية مالية، وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.

- مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.
- تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي.

الأمرُ الذي يرتكز على الجوانب التالية:

المشاركة (Participation): بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إمّا بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة التي تعبّر عن مصالحهم، وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات. ويمكن أن تعني المشاركة أيضًا المزيدَ من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمرُ الذي يعني زيادة الخبرات المحلية.

المساءلة (Accountability): يخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

الكفاءة والفعالية (Efficiency & Effectiveness): ويعبر ذلك عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي، ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشروعات تلبي احتياجات المواطنين المحليين، وتعبّر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

الشفافية (Transparency): إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي. ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فاعلية الأجهزة المحلية، وكذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة.

الاستجابة (Responsiveness): أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية، والاستجابة لمطالبها، خاصة الفقراء والمهمّشين. وترتبط

الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي.

- **فوائد الحكم الرشيد (الحوكمة)**

- تسهّل عملية الرقابة والإشراف على أداء الحكومات عبْر تحديد أُطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- تشجّع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها بشكل يقلّل من التكلفة.

تساعد على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.

- تساهم في استقطاب الاستثمارات الخارجية، إذْ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى الدول التي تطبق أنظمة الحوكمة، باعتبارها استثمارًا في دولة ملتزمة وشفافة.

- **الظروف والمتطلبات العامة للحكم الرشيد (الحوكمة)**

- اللامركزية (Decentralization): هي عملية انتقال السلطات والصلاحيات من سلطة مركزية (وزارات) إلى سلطة محلية (محافظات وأحياء). وبناء عليه تسيير السلطات الإدارية وعملية اتخاذ القرار بعيدًا عن مؤسسات الحكومة المركزية، ونقل هذه الصلاحيات إلى مستويات مؤسسية أقل، والتي تكون أقرب من الشعب.
- الدمج في الإطار المؤسسي (Institutional framework): هي عملية دمج مشاركة الأطراف المعنية في آليات العمل للجهات الحكومية وغير الحكومية، والتأكد من وجود كيانات في الهياكل المؤسسية لهذه الجهات، تتولى مسئولية تطبيق منهجيات التنمية بالمشاركة، بحيث تصبح التنمية بالمشاركة جزءًا من الممارسة الطبيعية للجهات العاملة في التنمية.

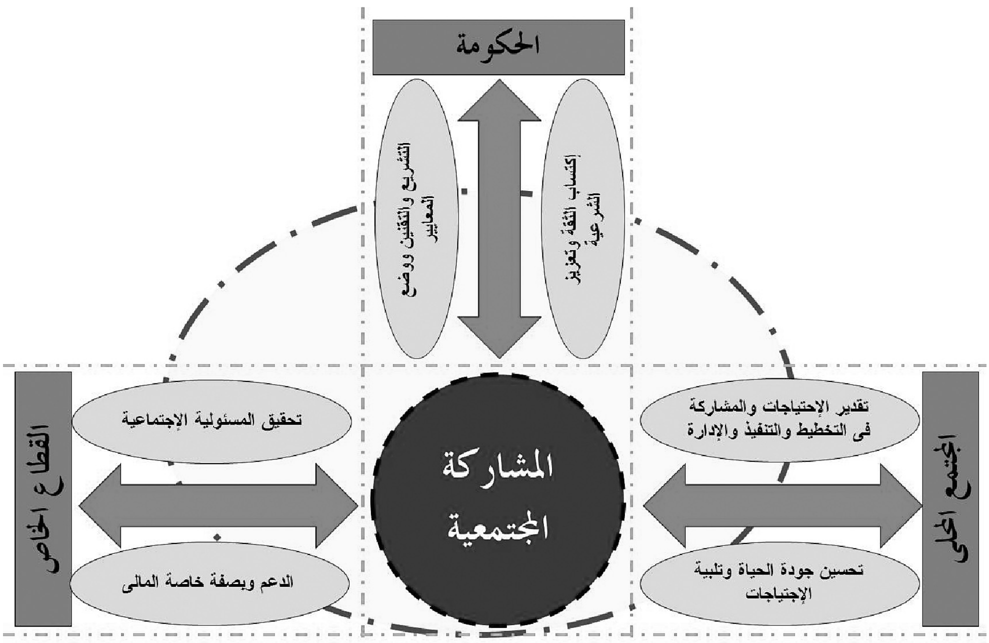
ـ تنمية القدرات (Capacity Development): من الممكن أن يشير مصطلح القدرة إلى العنصر البشري، أو إلى المنظمات، أو إلى المؤسسات، ولذلك فإنها تعني قدرة الأفراد والمؤسسات والجمعيات على أداء وظائف، وحلّ مشكلات، ووضع وتحقيق أهداف بأسلوبٍ مستدام. ويشار إليها- أيضًا- بأنها العملية التي بموجبها يحصلُ ويقوي ويحافظ بها الأفراد والمنظمات والجمعيات على قدرتهم على وضع وتحقيق أهدافهم التنموية الذاتية مع مرور الوقت.

١-٩ أهمية وفوائد المشاركة

أدى نتيجة غياب المرونة في التخطيط والتنفيذ وضعف الإطار التنظيمي الذي تعانى منه أغلب المحليات في مختلف المستويات؛ إلى عدم نجاح بعض المشروعات الحكومية رغم توافر التمويل والقوى العاملة والدعم القانوني والتشريعي. كما فشلت المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية في تنمية مشروعاتها رغم توفر المرونة نتيجةَ اعتماد هذه المنظمات على مصادر تمويل غير دائمة أو قصيرة الأجل، ممّا يدعم أهمية التعاون (الشراكة) بين الجهات المشاركة والمعنية بعمليات التنمية لتحقيق التكامل والاستدامة. إنّ المشاركة المجتمعية في التخطيط العمرانى لا بدّ أن تكون هدفًا ووسيلة في آنٍ واحد، إذْ ترى احتياجات وأولويات المجتمع انطلاقًا من أن الإنسان هدف التنمية وأداتها، كما أنها توطّد العلاقة والثقة المتبادلة بين المواطن والهيئات المحلية، وتحسّن الفهم العام للأهداف، وتوفر ظروفًا ملائمة لإنجازها. وتحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة في تقويم المخططات من خلال:

- اتّباع المنهج العلمي في التعرف على المشكلات ودارستها وحلّها نتيجة الاحتكاك المباشر بالمجتمع .
- استثمار المؤسسات والأفراد في العملية التخطيطية المنتجة، بإشراك شرائح المجتمع كافة في تحمل المسئولية أو الاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في المجتمع، وتوزيع الأدوار بين الدولة والمجتمع المحلي، وتفعيل وتنشيط العمل الجماعي بتطوير آليات التعاون والشراكة.
- ضمان شفافية وعدالة توزيع الخدمات بتوقيع كفء لاستعمالات الأرض.
- إشاعة قيم الحوار والتشاور والتكافل والانفتاح والتعاون، وتثبيت مبادئ وقيم الديمقراطية.

- التضامن بين الأجهزة الحكومية والجماعات الأهلية في التنفيذ والمتابعة، فيما يخص الالتزام التام بالمخطط الأساسي المُعدّ .
- الاحتمال الأقوى لاتخاذ القرار السليم الصائب؛ لأنه سيكون نابعًا من حاجات ورغبات المجتمع.
- حسن تدبير الشأن المحلي.
- توقيع كفوء لاستعمالات الأرض بالمشاركة ممّا يساهم في إنعاش الأنشطة الاقتصادية والخدمات وسائر الفعاليات المجتمعية.
- الاستغلال الأمثل للموارد والاختصاصات والمؤهلات والخبرات المتوافرة في مجال تقويم المخططات الأساسية، وأيضًا إقتناع المواطن بالمساهمة في تنمية مجتمعه، ومشاركته في رفع مستواه.



شكل رقم (١): أهمية المشاركة المجتمعية

كما تعملُ التنمية بالمشاركة على تحقيق العديد من الفوائد لجميع الأطراف حيث أنها تعمل على تخفيف العبء عن الشركاء؛ حيث يتم توزيع المسئوليات والأدوار على الجميع، ووفقًا للخبرات والقدرات، إضافة إلى تحقيق التالي للحكومات والمجتمعات:

أولًا: على مستوى الحكومة

- التعرف على الحلول المحلية الأكثر مناسبة من حيث التنفيذ والإدارة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وأيضًا رفع كفاءة وفاعلية الجهود الحكومية في مجال التنمية.
- خلق حوارٍ بنّاء بين الحكومة والمجتمع المدني ممّا يعمل على تعزيز شرعية الحكومة.
- بناء الثقة بين الحكومة والمجتمع المدني من خلال تفعيل الشراكة بينهما لضمان استدامة التنمية.

ثانيًا: على مستوى المجتمع المحلي

- يتم تلبية الاحتياجات الأكثر إلحاحًا، والعمل على زيادة الإحساس بالملكية والمسئولية المشتركة تجاه التدخلات التنموية ممّا يسهم في الحفاظ على الخدمات العامة.
- بناء قدرات المجتمع، وتمكينه من التنظيم الذاتي ليصبح فاعلًا رئيسيًّا في عملية صنع القرار، وهذا يؤدي بدوره إلى دعم دور المجتمع المدني.
- بناء الثقة بين الحكومة والمجتمع المدني من خلال تفعيل الشراكة بينهما لضمان استدامة التنمية.

وبشكلٍ عام تعمل التنمية بالمشاركة على:

- الشراكة والمشاركة بين جميع الشركاء والمعنيين وصياغة إطار يحدد المسئوليات الأدوار بشكل متكامل.
- تحسين نظم الإدارة وتقديم الخدمات العامة للمواطنين بشكل يتماشى مع توقعات ومتطلبات التنمية.
- زيادة الاستجابة من جميع الشركاء لاحتياجات المواطنين.
- زيادة رضا المواطن، ليس فقط عن القطاع الحكومي، ولكن عن جميع الشركاء وأدوارهم في التنمية.
- تقليل الفساد من خلال متابعة ومراقبة الاستخدام الجيد للموارد وفقًا لمتطلبات واحتياجات التنمية.
- الشفافية والعدالة من خلال إتاحة المعلومات للجميع، وكذا الاستفادة العادلة للجميع من عوائد التنمية.
- بناء الثقة وتعزيز رأس المال الاجتماعي بين جميع الشركاء على مختلف المستويات، والذي يعتبر من ضمن ركائز الاستقرار والتنمية.

١-١٠ مستويات المشاركة

يمكن تصنيف المشاركة حسب درجة مشاركة أصحاب المصالح (Stakeholders) والمنتفعين (Beneficiaries) وهُم يمثلون الشركاء في عملية التنمية، كما يلي:

- المناورة والعلاج (Manipulation & Therapy): هاتان الدرجتان لا تمثلان مشاركة المجتمع؛ حيث أن الغرضَ منهما هو مجرد تعليم ورعاية عملية المشاركة، وليس تبنّي المشاركة بمفهومها الكامل؛ حيث لا يكون هناك لأي قوة تشريعية للقرارات مثل هذا النوع من المشاركة، وهو مجرد مشاركتهم في الرأي والنصيحة، وليست مشاركة في اتخاذ القرار، وهو مجرد كسب رأي المجتمع المدني بدون إعطائه أي صلاحية في التشريع.
- الإعلام (Informing): يعتبر الإعلام بمثابة الدرجة الأولى الأكثر أهميةً في تَشريع المشاركة، وفيها يتم إعلام المواطنين بحقوقهم ومسئولياتهم. ولكن المشاركة هنا تتمثل في تدفق المعلومات في اتجاه واحد من المسئولين الرسميين إلى المواطنين، وليس للمواطنين الحق في التعليقات؛ حيث يتم عرض المشروعات على المواطنين في مرحلة متأخرة من المشروع ممّا لا يمكنهم منذ بداية الخطوة الأولى لإعداد المشروع.
- الاستشارة (Consultation): وهى تمثل الدرجة التشريعية الثانية لمفهوم المشاركة في عمليات التخطيط. وهي عبارة عن أسلوب من أساليب مشاركة المواطنين المحليّين من خلال إجراء استطلاعات الرأي، اجتماعات مع السكان المحليّين، وعمل استفسارت عامة.

- الاسترضاء (Placation): هي درجة يتمّ فيه- على سبيل المثال- انتخاب مجموعة من الوجهاء مُختارون في اللجان المقررة لصياغة وتحكيم المخططات، ويَسْمحُ فقط للمواطنين بإبداء الرأي والنصيحة في الخطة أو المشروعات المقدمة. ولكن مازالت هذه اللجان المشكلة من هؤلاء الوجهاء هي التي تَحتفظِ بأحقّية القرار وليس المواطنين المحليّين، وكذلك الأحقية في إمكانية الأخذ بنصيحة المواطنين أم لا. وعلى ذلك، فإن هذا النوع لا يمثل مشاركة كاملة للسكان المحليّين، ولكن يسمح لهم- فقط- بالنصيحة وإبداء الرأي، ويحفظ الشرعية في تقرير مصير المشروعات والخطط المقدمة إلى اللجنة المشكلة من الوجهاء.
- الشراكة (Partnership): تعتبر هذه الدرجة في الحقيقة نقلةً في مفهوم المشاركة؛ حيث يتم إعادة توزيع الصلاحيات بين المواطنين وأصحاب النفوذ في اتخاذ القرار في مرحلة المفاوضات، وتحمّل مسئولة اتخاذ القرارات في المشروعات والخطط، التي تهمّ هؤلاء السكان المحليّين، وذلك من خلال تشكيل لجان مشتركة من المواطنين المحليّين ومتخذي القرار وأصحاب المصالح، ويكون هناك صلاحية لكلٍّ منهم في عملية اتخاذ القرار، ممّا يوضح أن هذه المرحلة تمثل نقلةً نوعية في مشاركة هؤلاء السكان المحليّين في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك المسئولية في دعم مصالحهم.
- تفويض السلطة (Delegated Power): هي درجة يسمح فيها للمواطنين أن يَحتفظوا بأغلبية المقاعد في اللجانِ بالسلطات المفوّضة باتخاذ القرار مما يجعل القرارات نابعة من الجمهور (السكان المحليّين) ويحقّق لَهم القوة في التَأكيد على تحمل مسئوليةِ اتخاذ القرار في البرامج والخطط التنموية المقدمة إليهم.

- سيطرة أو رقابة المواطنين (Citizen Controls): تمثل هذه الدرجة أعلى درجات المشاركة حيث تعطي المسئولية في صنع سياسة وإدارة القرار إلى المواطنين المحليّين بشكلٍ شبه كامل في إدارة مواردهم، من خلال تشكيل نوعٍ ممّا يدعَى جمعيات أهليةً مشكلة من المجتمع المدني، مكونة من هؤلاء السكانً المحليّين بحيث لا يكون هناك وسطاء بينهم وبين الجهات المموّلة للمشروعات التي تخص هذا المجتمع بعينه، ومن هنا تظهر مدى قدرة هذا المجتمع في إدارة موارده، وتوجيهها إلى احتياجاته الفعلية.

بناءً على هذا التصنيف، فيمكن أن نصنّف درجات المشاركةِ أو نماذجها إلى خمسة درجات أساسية. هذه الدرجات مقسّمة على حسب مدى ملائمتها لتطلعات أصحاب المصالح والسكان المحليّين في صياغة مصالحهم المشتركة، وهي متمثلة فيما يلي:

- الإعلام.
- الاستشارة.
- المشاركة في اتخاذ القرار سويًا.
- المشاركة في التمثيل باللجان سويًا.
- دعم استقلالية مصالح المجتمع المحلي.

١ ـ ١١ الأساليب والأشكال المختلفة للمشاركة

تختلف أساليب المشاركة باختلاف أشكال المساهمة التي يقوم بها الأفرادُ، وتحديد الأعمال التي يقومون بها، ويمكن أن تحدث المشاركة المجتمعية بعدة طرق وأساليب، أهمها:

- **المشاركة المباشرة**

يمكن تعريفها بأنها مشاركة مختلف فئات الشعب أو هيئات وجماعات منتظمة مستهدفة للسلطات الحكومية؛ في كلّ ما يتعلق بالعملية التنموية، أو في مراحل منها، ويأخذ هذا النوع من المشاركة أشكالًا عدة، أهمها:

ـ استشارة الأهالي والمجموعات المستهدفة من خلال الاجتماعات، المقابلات، والمؤتمرات العامة.

ـ اللامركزية والإدارية، والتي تتمثّل في إيجاد مؤسسات وهيئات تخطيط على المستوى الإداري المحلي.

ـ برامج تنمية المجتمع المحلي، وخصوصًا ما يتعلق منها ببرامج الاعتماد على النفس، الهيئات التطوعية وموظفي الإرشاد.

ـ وسائل الإعلام المختلفة.

ـ الاستبيان والدراسات المختلفة.

ـ الاستفتاء العام حول قضية أو قضايا معينة.

- **المشاركة غير المباشرة**

تحدث بواسطة أشخاص معينين، وبتكليف من جهات معينة أو بدوافع ذاتية.

إنّ المشاركة المجتمعية حظيت باهتمامٍ كبير من قِبَل الدول والحكومات، وكان نتيجة لهذا الاهتمام الزائد ظهور مفهوم التخطيط بالمشاركة أو ما يعرف بالتخطيط من أسفل إلى أعلى (Down –Top planning) تمييزًا له عن التخطيط دون مشاركة.

إن تحقيق مفهوم المشاركة المجتمعية يعتمد بشكلٍ كبير جدًّا على الفعاليات الشعبية والجمعيات، ويعود السبب في هذه التسمية إلى الأهلية التي تعرف باسم وسطاء التغيير (Change Agents) اعتبار هذه الفعاليات والجمعيات هي الممثلة إلى حدٍّ كبير للمجتمع الذي تعيش فيه، وهي- أيضًا- التي تقوم بدور إحداث التغيير فيه، وهذا ما يؤكد ويدْعم الفكرة القائلة إن التخطيط والتغيير يجب أن يتْبع من المجتمع، أي أن تكون عملية التخطيط والتغيير ذاتية، أمّا عن دور فريق التخطيط فهو أشبه ما يكون بدور العامل المساعد.

تتنوع أشكال المشاركة بشكلٍ مبسط على النحو التالي:

- المشاركة بالرأي: ويتم مناقشة حلول المشكلات مع احترام كافة الآراء (الخبرة المحلية).
- المشاركة بالموارد: (الأيدي العاملة- المساهمات العينية والمادية- المساهمة بالوقت.. الخ).
- المشاركة بالخبرات: (خبرة فنية- تنظيمية- الإدارة- التسويق.. الخ).

ومن الممكن إيجاز خطوات ودرجات المشاركة على النحو التالي:

- **الإتاحة (Availability)**: تضع الإدارة الحكومية بشكلٍ مُسبق تحت تصرف جميع الشركاء بطريقة مباشرة، أو تسهّل له اطّلاعه على المعلومات. ولكي تكون المعلومات نافعة، يجب أن تتمحور حول احتياجات التنمية على مستوًى محدد،

مع الإشارة إلى أن إتاحة المعلومات لا تكفل في حدّ ذاتها أي نوع من أنواع التفاعل؛ لذا تعدّ من أضعف مستويات المشاركة.

- **الاستشارة (Counseling)**: تطلب الإدارة الحكومية رأي الشركاء دون أن تكون مرغمة على التقيد به مثل الدراسات العامة والاجتماعات العامة. وفائدتها تكمُن في وضع تصورٍ عند عمل مشروعات جديدة، وأن تفيد متخذَ القرار في أخْذ التدابير اللازمة إذا رأى من المناسب تنفيذ هذا الأمر.
- **التشاور (Consultation)**: تقترح الإدارة الحكومية تنفيذ حوار مع الشركاء مع التأكيد على التزامها باعتماد نتائج هذا الحوار في مرحلة اتخاذ القرارات.
- **التعاون (Cooperation)**: تضمن الإدارة الحكومية مشاركة الشركاء أنفسهم في اتخاذ القرار. ويُعتمد في هذه الحالة على فكرة الديمقراطية شبه المباشرة.

١-١٢ آليات تحقيق المشاركة

يهتم مفهوم المشاركة بوضع مجموعةٍ من الأساليب التي تساهم في تحقيق هذا المفهوم داخل إدارة المجتمعات الحضرية، وذلك نظرًا لأنّ المجتمعات النامية يسيطر عليها الفكرُ المركزي في اتخاذ القرار بحيث يصبح اتخاذ القرار مقصورًا على عددٍ محدود من الأفراد، ممّا يؤدي إلى إضعاف مفهوم المشاركة، لذلك كان من الضروري توافر مجموعة من المراحل لتحقيق المشاركة المجتمعية، وهذه المراحل تعمل كآليات لتحقيق الشراكة، ومن أهم هذه المراحل ما يلي:

- **طرح القضية:** يعتبر طرح القضية نقطة الانطلاق الأولى لتحقيق المشاركة، وتعتمد هذه الآلية على مدى قدرات واتصالات أصحاب المشكلة متخذي القرار الحضري، كذلك اتصالاتهم بالعناصر الأخرى، سواء الحكومية أو الخاصة المشاركة في حلّ هذه المشكلة، ومدى إقناعهم بها، وفتح الحوار في جميعٍ القنوات الشرعية لدعم القضية، مادام هناك عاملٌ مشترك، وهو مصلحة كلٍّ من الطرفين أو الأطراف المشاركة.
- **المبادرة بالحوار:** يتمّ تفعيل هذه الآلية من خلال تحويل القضية المطروحة إلى مشروع جماعي متجانس الرؤى، يأخذ في اعتباره مصالح جميع الأطراف المشاركة فيً القضية المطروحة، وذلك من خلال تكوين مجموعة متجانسة المصالح، على أن تشتمل هذه المجموعة المتجانسة على أصحاب المشكلة أنفسهم (السكان المحليّين) وذلك لضمان نجاحها، ورصد احتياجاتهم ومشاكلهم الفعلية ومشاركتهم، إمّا في صورة جمعية أهلية أو مجموعة منتخبة من السكان المحليّين.

- **التحالفات:** مرحلة التحالفات تتأثر بشكلٍ مباشر بدرجة وحجم المشاركة في مجموعات النقاش المشكلة للحوار، لذلك كلّما اتّسع الحوار ليشتمل على مجموعاتٍ ذات علاقات ومصالح متبادلة، كلّما عمل على تحقيق الشراكة مِن خلال إيجاد تحالفات بين هذه المجموعات واتساع نطاق العمل ليشمل قضايا حضرية تهمّ جميع أطراف المشكلة، وتتأثر التحالفات بدرجةٍ قوى توازن المصالح للأطراف المشتركة.
- **الوصول إلى اتفاق تشاركي:** لا تعتمد الشراكة على الفردية في بناء الاتفاق التشاركي؛ لأن جميع التجارب أثبتت بأن هذا المفهوم مرهونٌ باستمرارية الفرد في موقعه، ممّا يؤثر على صيانة الاتفاق، وعلى ذلك فالوصول إلى اتفاق تشاركي يجب أن يكون من خلال جهاتٍ ذات كيان مؤسسي، فنجاح المجتمع المحلي في عملية الشراكة مرهونٌ بتكوين جهة مؤسسية تمثّله، وتنبع قوتُه من خلال تمثيلها له في التحالفات المطلوبة.
- **توثيق الاتفاق:** في هذه المرحلة يتم توثيق الاتفاقات في صورٍ رسمية، وخاصة إذا كان الهدف هو إشراك القطاع الخاص، وبالتالي فهو يفرض مؤسستَه في صورةٍ تعاقدية ممّا يدعم عملية الشراكة.

١ـ ١٣ أساسيات ومبادئ ومتطلبات المشاركة

ترتكز المشاركة المجتمعية على مجموعةٍ من الأساسيات، أهمها:

ـ العقلانية: من الضروري جدًّا أن يكون العمل الناجح معلنًا من الناحية النظرية، ودقيقًا من الناحية الأكاديمية، ومتميزًا بتركيبة منطقية ومتماسكة، والأسباب التي دعت إلى عدم تنفيذ هذا العمل بشكل ملائم من قِبَل جهات عديدة وكثيرة، فهناك تغيرات عديدة على مفهوم المشاركة المجتمعية، ولهذا السبب فهي تحمل قيمةً بشكل واسع.

ـ المحتوى والمضمون: إن تحليل المشاركة المجتمعية يتطلب القدرةَ على وضع العملية ضمن إطار أوسع بطريقة متماسكة ومنطقية، وهذا يكون ضمنيًّا في بداية العمل.

ـ التنفيذ العملي: إن نظرية المساهمة المجتمعية مسئولة عن إيجاد استراتيجية التنفيذ العملية، فكلُّ عمل في المساهمة المجتمعية يجب أن يخاطب هذا الجانب من المساهمة.

ـ القابلية للتطبيق: من الضروري أن يكون أيُّ نموذج قابلًا للتطبيق.

تقوم المشاركة المجتمعية على مبادئ رئيسية لضمان نجاحها، وهذه المبادئ هي:

ـ لا تقتصر المشاركة الشعبية على البعد الأفقي، أي أنها تنحصر بين أناس من طبيعة واحدة، وإنما تشمل أيضًا البعد الرأسي، أي بين السكان والهيئات والمؤسسات والمنظمات في المستويات الإدارية المختلفة.

ـ اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات التنموية في عملية المشاركة يجب أن لا تزاوله مجموعةٌ بمفردها، ولكن لا بدّ من اشتراك الهيئات والمؤسسات المختلفة في ذلك،

حتى لا يتمّ توجيه التنمية في طريق يخدم مصالح هذه الفئات دون غيرها.

- يجب أن تعكسَ عمليات التخطيط والتنمية حاجات ورغبات السكان المحليّين والمجموعة المستهدفة، بمعنى أن تكون هذه العمليات واقعية وأهلية، ولا يجب تطبيق نماذج تنموية مستوردة إلّا بعد تطويعها، بما يلائم الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة.
- المشاركة الفعالة تَتطلّب عملية مخططة، والتي فيها تتوافق المصالح الرئيسية على مستوى المشاركة وتطبيقها.
- تَتضمن المشاركة تطويرَ اتفاقية على كلا الجانبين اللّذين سينفّذا، ومستقبل النتائج من حيث كيفية عملهما، والطريقة التي سيعملان بها.

المشاركة هي عملية تعلم وتطويرٍ لكلّ المهتمين.

- أفراد المجتمع من أصحاب المصالح والسكان المحليّين فقط سيشتركون بشكلٍ فاعل إذا فهِمَ كلٌّ منهم الآخر. ممّا يستوجب وجود الثقة بين مجموع المشاركين، وأنْ يرى كلٌّ منهم مصلحة الآخر بعين الاعتبار.

<u>تحتاج المشاركة إلى متطلبات رئيسية لضمان نجاحها، هي:</u>

- دعم وتنمية الإحساس بالمسئولية وتشجيع القيادات على تحمل المسئولية.
- توظيف الجهود الحكومية والأهلية بفاعلية لمقابلة الاحتياجات المجتمعية.
- تنمية الميكانزمات المناسبة لتحقيق المشاركة من المواطنين من خلال الأجهزة الحكومية والأهلية.
- توفير كادر من العاملين المدربين، وذوي المهارات للمشاركة في عمليات تنمية المجتمع.

١ - ١٤ هيكل ومراحل المشاركة

المؤسسات مثل الإدارات المحليَّة تشجّع طرق المشاركة، وغالبًا هذه النوعية من المشاركة التي تناسب أسلوبهم في إدارة مؤسساتهم والعمل بها. لذلك فهم يدْعون المواطنين المحليّين للاشتراك باللجان، أَو يشكلوا مجموعات عمل أخرى. لذلك، هناك خمسة أنواع رئيسية مِن الجمعيات أو اللجان تستخدم من قِبَل الإدارات المحليّة لدعم عملية المشاركة، هي:

- الأجهزة الاستشارية.
- عضوية استشارية بالمجلس، وهي تستند على مشاركة أقسام الإدارة المحلية الإدارية الأخرى.
- عضوية مشتركة، وهي تتكون من ممثلي المجتمع المحلي وأعضاءَ المجلس المحلي.
- منظمات المجتمع المحلي المدني، وهي التي تعمل بالقرب من السكان المحليّين، وهي مثل المنظمة الغير حكومية، جمعيات إسكان المجتمع، و... الخ.
- جمعيات تعمل بالعمل المجتمعي، ولكن ليست قريبة بشكلٍ وثيق من السكان المحليّين مثل المجالس النقابية أو الهيئات العامة والمجالس الاجتماعية.

لا يمكن إنجاز المشاركة المجتمعية في مرحلة واحدة بل يتطلّب أن يعطَى وقتٌ للناس والمجموعات المستفيدة لفهْم ما يتم اقتراحه، ويعطَى نوعٌ من الثقةً في قراراتهم. ومِن ثمّ يمكن تصنيف مراحل المشاركة إلى أربع مراحل رئيسية تساهم في إعداد عملية المشاركة، وتمثل الأبعاد الرئيسيةَ لإطار المشاركة، وهي:

- الاطلاع وتأهيل الأفراد للمشاركة (Initiation): وهى عملية تحفيز لفكرةَ المشاركة، وتروّج لهذه العملية التي سيشارك فيها أفراد المجتمع المحلي.

ـ التحضير (Preparation): وهي مرحلة تركز على فهم المخططِ الذي سيدير العمليةَ التخطيطية في بناء علاقةٍ مع مَن سيوجّه إليهم المخطط من سلطات محلية، وكذلك أصحاب المصالح والمنتفعين، وذلك لبناء الثقة، وإيجاد اتصالٍ مباشر مع هذه المجموعات لكسب التأييد للخطط التنموية.

ـ المشاركة (Participation): خلال هذه المرحلة يتمّ اتخاذ القرارات في مشروعات التنمية من خلال تحديد التوجهات الاستراتيجية النابعة من جموع المشاركين في إعدادها من سياسيّين وأصحاب مصالح وسكان محليّين لضمان تحقيق المصلحة العامة.

ـ الاستمرارية (Continuation): وهي مرحلة تسعى إلى تحقيق الاستمرارية في المشاركة من خلال تكوين لجان لمتابعة وتقييم الخطة، وإعادة صياغة الأهداف وفقًا للمتغيرات.

١ـ ١٥ العوامل المؤثرة في المشاركة

يمكن إجمالُ أهم العوامل والظروف المؤثرة في عملية المشاركة من خلال النواحي التالية:

ـ حرية الرأي والتعبير والتفكير في كافة المجالات، وخصوصًا ما يتعلق منها بالمسائل التنموية، إن هذه الحرية للرأي والتعبير تتيح الفرصة للسكان في المساهمة وتشكيل وتوجيه السياسات والقرارات التي تقوم باتخاذها المؤسسات الإدارية والمجتمعية لمختلف القطاعات. وهي بهذا تعمل على تنمية طاقات وإمكانات المجتمع، وتقوم- أيضًا- بتنمية الوعي وتشكيل الرأي العام الإيجابي.

ـ مدى إيمان واهتمام السلطات المسئولة بالمجتمع، وبأهمية ودور المشاركة في عملية التخطيط، حيث يعتبر هذا العامل من أهم العوامل المؤثرة بعملية المشاركة، فهو بمثابة العامل المفتاح، وبدونه لن يكون هناك دورٌ أو تأثيرٌ للعوامل الأخرى.

ـ توفر قنوات اتصال مفتوحة بين السكان المنتفعين من هذه المؤسسات من جانب، وبين الجهات المسئولة من جانب آخر، كونه يساهم في إيجاد المشاركة الفاعلة، ويساعد في خلق الأفكار وتراكم الخبرات السابقة.

ـ انتشار الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي بنسبة عالية بين صفوفِ نسبةٍ لا بأس بها من سكان المجتمع، فكلما ارتفعت نسبة الوعي وامتدت إلى مجالات أكثر؛ كانت أهمية عملية المشاركة أكبر وأكثر فاعلية.

ـ سياسة التنمية الاجتماعية والاقتصادية المتبعة في المجتمع، فعندما يزداد اهتمام السياسة التنموية باحتياجات المجتمع؛ تزداد نسبة المشاركة في قضايا التخطيط والتنمية.

ـ مبدأ الحوافز، وتأتي الحوافز على أشكال كثيرة، حيث تشكل أهم العوامل المؤثرة في خلق المشاركة وتطورها، وتساهم في تشكيل طبيعة واتجاه ومحتوى المشاركة، وليس فقط زيادة حجم المشاركة، وتعتبر الحوافز دافعًا قويًّا في زيادة معدلات التنمية والإنتاج في العديد من الدول، وأحيانًا في مؤسسات معينة بالدولة الواحدة؛ حيث تستطيع من خلالها ملاحظة الاختلاف ما بين مؤسسات في نسبةٍ عالية من المشاركة ومؤسسات أخرى تقلّ فيها المشاركة.

١ ـ ١٦ المعوقات والتحديات

يعتمد تحقيق المشاركة المجتمعية على عنصر أساسي يجب أن يكون راسخًا في المجتمع المدني ألا وهو الديمقراطية، وهي التي تدعم عملية المشاركة وتساهم في إنجاحها، كما إنّ المشاركة لا تولَد في أي مجتمع مهما كانت طبيعته أو حجمُه إلا في حالةِ توفر العوامل التي تساعد في نشأة المشاركة المجتمعية وتطورها. إلّا أن هذه الظروف تختلف باختلاف الدول، حتى ضمن حدود الدولة الواحدة. وبشكلٍ عام يمكن حصرُ معوقات وتحديات عملية المشاركة فيما يلي:

- الضعف في حيز السلطات المسئولة من حيث إيمانها بضرورة المشاركة في عملية التخطيط، وتعتبر مؤشر إيمان الجهات العليا الرسمية في المجتمع هو العامل الأهم لخلق وتطور المشاركة.
- عدم القدرة على التعبير وحرية الرأي لجميع أفراد المجتمع بشكلٍ كافٍ بغض النظر عن مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية.
- عدم إتاحة الفرصة الكافية للمساهمة في إحدى مراحل العمل المجتمعي، وذلك بسبب محدودية الدخل الاقتصادي.
- الفجوة الواسعة الموجودة بين أصحاب القرار في مؤسسات المجتمع التنموي والعاملين فيها من جانب، وقلة الاهتمام بالسياسات التنموية بكافة أشكالها من الغالبية العظمى للسكان.
- غياب سياسات التحفيز والتشجيع في الدولة، وهذا بدوره لا يشجع السكان على المشاركة في قرارات وسياسات التنمية، لذلك ينبغي العمل على توفير الحوافز لاستمالة السكان في المساهمة في عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية.

ـ عدم معرفة العاملين لحدود مشاركتهم وفهمهم للمشكلة ومتطلباتها وظروفها؛ حيث أن المشاركة الواسعة قد تقف حائلًا دون ذلك وتعيق اتخاذ القرار.

ـ المركزية، وتمثل المركزية محددًا قويًّا لإمكانية وجود حوارٍ يؤدي إلى الشراكة إذا ما كانت السلطة مركزية، ممّا سيؤدي إلى أن قيادة المشاركة سوف تكون في قبضة فردٍ واحد، ألا وهو رئيس المؤسسة أو الجهة المركزية.

ـ عدم وضوح الرؤية، وتؤثّر هذه القضية على الوصول إلى المشاركة بشكلها المتكامل، فإذا كان هناك رؤى غير واضحة للجهة المسئولة عن إدارة الحوار لإشكالية معينة؛ سيؤدي ذلك إلى تجاهل بعض الأطراف الداعمين للمشروع كما سيؤدي إلى ضعف التنسيق واقتصاره على أطراف لا يمثلون جوانب الإشكالية كلها.

ـ تفاوت القوى النسبيّة للأطراف، تتطلب المشاركة توازن القوى من حيث المصالح بين الأطراف المشاركة بالحوار، فكلّما حدث توازن في القوى بين الأطراف؛ كلّما أمكن تحقيق المشاركة.

ـ ضعف قاعدة المعلومات، تتأثر درجةُ المشاركة والحوار بمدى توافر أو عدم توافر قواعد البيانات المتاحة، ومدى صحة ودقة هذه البيانات، كما أن إمكانية الحصول على البيانات والمعلومات يؤدي إلى القدرة على التنسيق بين الأطراف.

ـ الافتقار إلى ثقافة الحوار، والافتقار إلى أسلوب الحوار، وعدم ممارسته داخل المجتمع المدني يؤثر بشكل سلبي على إمكانية تطبيق مفهوم المشاركة.

الفصل الثاني
٢ - المشاركة وشركاء التنمية

٢ - ١ التعرّف على شركاء التنمية

من أهم وأولى مراحل تطوير وتنمية المجتمعات؛ حيث تعمل على جمع كافة شركاء التنمية (الإدارة المحلية، والمنظمات غير الحكومية، وجمعيات تنمية المجتمع، ورجال الأعمال المحليّين والقادة الطبيعيّين، وبعض ممثلي المواطنين معًا) لكي يقوموا بمناقشة احتياجاتهم ومشكلاتهم وموارد مجتمعهم، ولكي يتباحثوا حول رؤية مشتركة للتنمية المستقبلية، والاتفاق على الحلول، وذلك باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات من أهمها تقدير الاحتياجات التنموية لشركاء التنمية، والتي تمثّل أداة رئيسية في إدارة العمل التنموي المحلي، ورفع وعي المجتمع تجاه قضاياهم التنموية. إنّ عملية التعرّف على شركاء التنمية تهدف إلى الوصول إلى معلومات موثّقة للتخطيط وللتنمية، وكذلك السعي لتمكين المجتمعات من التعبير عن/ والتعريف باهتماماتها ومصالحها وأفكارها وخبراتها؛ لبلورة وتكامل اهتماماتهم ومصالحهم وأفكارهم. إنّ هذه الأداة تعدّ أحد متطلبات التخطيط وبناء القدرات، وهي تسهم في بناء الثقة، وفي خلق قاعدة معلومات فعّالة. ومع ذلك ينبغي الأخذ في الاعتبار أنّ الاتصال والعمل مع المجتمع في حدّ ذاته ليس كافيًا، كما أن جهود التنمية التي يدعمها تحتاج إلى موارد مالية ومادية، بل وفي كثير من الحالات قدرًا من الإرادة السياسية، ومرة أخرى نؤكد على أنه عندما تكون الظروف ملائمة؛ فإنّ

الاتصال مع المجتمع يُراد به جمع كلّ هذه الظروف معًا، ووضعها في خدمة نشاط محدّد للتنمية، وعند الافتقار إلى الوسائل القوية للتنفيذ أو عدم وضوح مدى إتاحة هذه الوسائل؛ فمن المهم أن نعلم أن عملية الاتصال مع المجتمع بمفرده ليست كافية لتحقيق وإنجاز أهداف التنمية المرجوّة.

وتتمثل أهمية التعرّف على شركاء التنمية فيما يلي:

ـ تتطلب تنمية المجتمع بالمشاركة التعرّف على اهتمامات ومصالح المجتمع وعلى مشكلاته وأولوياته وموارده وقدراته التنظيمية، كذلك التعرّف على كافة الفئات المستهدفة والمتنوعة، حيث أنهم على دراية ومعرفة بمجتمعاتهم معرفةً وثيقة، كما يعرفون بعضهم البعض ومواقعهم وبيئتهم المكانية ومواقفهم السلوكية تجاه التدخّلات المخططة مسبقًا، والاهتمامات والمصالح المشتركة والمختلفة، وكذا الأولويات، كما يمكنهم تقديم حلول مبتكرة تتلاءم مع احتياجاتهم.

ـ تمكّن وتنظم اللقاءات المباشرة مع سكان المجتمع، وذلك للحصول على أكبر قدر من المعلومات الدقيقة كلّما أمكن.

ـ تساعد على تقييم قدرات المنظمات غير الحكومية، والذي يعدّ ضروريًّا باعتبارهم شركاء مؤهّلين في عملية تنمية المجتمع.

ـ تمكّن الشركاء المحليّين من رسم صورة لمجتمعهم المحلي، والتعرف على/ واكتشاف القادة الطبيعيّين إضافة إلى خرائط توزيع الخدمات والموارد المختلفة في المنطقة.

ـ فهم الأهالي والسكان لطبيعة عمل وآليات الإدارة المحلية.

مجموعات شركاء التنمية تتنوع بين أجهزة تنفيذية وشعبية ومنظمات غير حكومية والقطاع الخاص والقيادات الطبيعية والأهالي، ممثّلة في كافة فئات المجتمع، ويمكن رصد عناصرها والاستفادة فيما يلي:

- الإدارة المحلية والمجالس الشعبية المحلية: تحصل على معلومات دقيقة حول الاحتياجات المحلية، والتي تعدّ أساسًا لتدخلاتهم وإقامة علاقات جيدة مع أعضاء المجتمع من أجل تقديم خدمات أفضل وتحسين مستوى المعيشة.
- المجتمع المحلي: تنمية قدراته وتقوية روح العمل المشترك بين أطرافه لبلورة وتبادل الأفكار والاهتمامات والخبرات والتأثير على الإدارات التي تقوم بالتخطيط المحلي، والتي تشجّع على استدامة مشاركتهم.
- المنظمات غير الحكومية: تصبح شريكًا فاعلًا في تنمية المجتمع، وتكسبهم المعرفة بأولوية الاحتياجات التي توجّه تدخلاتهم ومشروعاتهم.
- الوزارات: يحصلون على معلومات دقيقة عن الوضع في المجتمعات المحلية وأولويات احتياجات هذه المجتمعات، وبالتالي يقدرون الميزانية التي يحتاجها الواقع. كما أن في إمكانهم وضع آليات أفضل من أجل تحسين السياسات.
- الجهات المانحة: توفر لهم أجندة واضحة بمتطلبات التنمية للمنطقة، وحينئذ يتمكّنون من تحسين تدخلاتهم ودعمهم بطريقة علمية تفيد المجتمع، وتعكس احتياجاته الفعلية.

جدول رقم (١): التعرف على شركاء التنمية وأوجه الاستفادة

شركاء التنمية	الإستفادة المباشرة	الإستفادة غير المباشرة
الإدارة المحلية	تحديد المشاكل والأولويات والموارد المحلية	التخطيط وفقًا لاحتياجات المجتمع الموثقة
	تحديد المشروعات التنموية والإجراءات ذات الأولوية	تنفيذ بعض المشروعات عن طريق جهات مساعدة
المجلس الشعبي المحلي	الحصول على معلومات دقيقة حول احتياجات المجتمع	توسيع دائرة الاتصال مع الأهالي بالمنطقة
		خلق شبكات اتصال مع المجتمع المحلي
الأهالي (السكان)	تبادل الأفكار والمقترحات فيما يخصّ تنمية المنطقة	خلق آلية مؤسسية للمشاركة ولعب دور إيجابي في التنمية
	التعرف على المشاريع التنموية والمخططة	بناء القدرات وتفعيل الأدوار
الجمعيات الأهلية	بناء قدرات في مجال تقدير الاحتياجات	نشر لرؤية ورسالة وأهداف وأنشطة الجمعية
	توثيق لمشاكل المنطقة	تنفيذ مشروعات ملحّة ذات عائد مجتمعي
	التشابك مع الجمعيات النشطة	تنيسق المجهودات التنموية
الوزارات	التعرف على المشاكل والاحتياجات والموارد المحلية المتاحة	صياغة الخطط القطاعية وفقًا للاحتياجات والموارد المحلية المتاحة

٢-٢ تحديد شركاء التنمية (الشراكة الفاعلة)

- تعتبر قضية تحديد شركاء التنمية وأدوارهم في عمليات التخطيط المختلفة؛ من القضايا الهامة التي تحتاج إلى مزيدٍ من البحث والتنقيب، فبالرغم من أنّ التجارب السابقة تعكس جهودًا في هذا المجال إلّا أن عملية التحديد غالبًا ما تتمّ بشكل سريع، وتأخذ وقتًا واهتمامًا محدودًا نسبيًّا مقارنة بالأعمال والأنشطة الأخرى بعملية التخطيط، ومن ثمّ فإن تحديد شركاء التنمية وتنوعهم (الحكومة المركزية، الحكومة المحلية، القطاع الخاص، المجتمع المحلي، المنظمات غير الحكومية، الجهات المانحة، الاستشاري... الخ) وأدوارهم لا بدّ أن يتمّ بدقة في بداية عملية التخطيط من خلال إطارٍ عمل أو منهج يأخذ في الاعتبار قدرات وإمكانيات الأطراف المشاركة، ويعمل على تعظيم الاستفادة منها خلال المراحل المختلفة بعملية التخطيط. كما يجبُ التوصل إلى بعض المؤشرات والأسس الممكن استخدامها لتحديد شركاء التنمية وأدوارهم.
- المشاركة المجتمعية أحدُ الركائز الرئيسية لنجاح مشروعات التخطيط المختلفة بكل مستوياتها، ويعتبر التحديد الدقيق للأطراف المشاركة ودور كلّ منها في عمليات التنمية؛ أحدَ القضايا الهامة في منظومة الشراكة، والتي لم تأخذ الاهتمام الكافي بقدر ما أخذته موضوعاتٌ أخرى على نفس المستوى من الأهمية، مثل: أساليب المشاركة، وطرق جمع المعلومات، وكيفية تحديد المشاكل، والأولويات... الخ.
- تؤكد المراجعة النظرية للعديد من المشروعات التخطيطية على مختلف مستوياتها، بداية من الإعلان عن المشروع وحتى النهاية؛ أنها لا تشتمل على خطواتٍ

واضحة لتحديد شركاء التنمية وأدوارهم. ومن ثمّ لا بدّ من طرح مجموعة من التساؤلات، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند التحديد، أهمها:

- **ما هي الجهات والأطراف المشاركة في المشروع؟ وما هي الأدوار المختلفة لكل جهة أو طرف؟**
- **هل هناك أدوار محددة لكلّ جهة أو طرف يمكن تعميمها على جميع مشروعات التنمية المتنوعة، أم أنّ تحديد الأدوار يتمّ لكل مشروع على حدة وفقًا لأهدافه وظروفه؟**
- **ما هي الجهات المشاركة بالمشروعات الجارية والسابقة، وما هي أدوارها؟**
- **ما هي أسس تحديد شركاء التنمية وأدوارهم بمشروعات التخطيط المختلفة؟**

ومن ثمّ فإن الشراكة الفاعلة في مشروعات التخطيط المتنوعة على اختلاف مستوياتها لا تنحصر في العلاقة التبادلية بين القطاع العام والخاص، ولكن تعني شراكة كافة الأطراف (المؤثرة والمتأثرة والمهتمة) بالمشروع لتحقيق هدف تنموي موحّد، وأنه لتحقيق هذا الهدف لا بدّ من تنظيم العمل بين هذه الجهات أو الأطراف، وتحديد دور كلٍّ منهم في جميع مراحل التنمية.

٢.٣ شركاء التنمية

تختلف عناصر شركاء التنمية من مشروع لآخر، وأيضًا بتنوع مستويات العملية التخطيطية، ومن أهم العناصر المشاركة في عملية التخطيط والتنمية ما يلي:

- **الإدارة الحكومية على مختلف المستويات، وكذلك القطاعات الخدمية المختلفة**

وتشمل الوزارات الخدمية على المستوى القومي مرورًا بمديريات الخدمات على مستوى المحافظات نهاية إلى إدارات الخدمات على المستوى المحلي (قرى- أحياء). كما تتضمّن المحافظات وإدارات الديوان العام للمحافظة والوحدات المحلية على مستوى المراكز والمدن والقرى والأحياء.

- **المجالس الشعبية المحلية**

وهي التي يتم انتخابها لتمثيل المواطنين على المستوى (الإقليمي، المحافظة، المدن، نهاية بالقرى والأحياء). ويتمّ تشكيل هذه المجالس عن طريق الانتخاب الحرّ المباشر بين المواطنين في نطاق جغرافي وإداري محدّد لتمثيل المواطنين على مختلف المستويات. وتقوم هذه المجالس بالتعاون مع الإدارات الحكومية بإدارة عمليات التنمية الحكومية في المحافظات حتى المستوى المحلي؛ حيث تقوم بوضع واعتماد الخطط في كل مستوى، ومراجعة ومحاسبة الإدارة المحلية على تنفيذها.

- **منظمات المجتمع المدني**

وهي تلك الهيئات والمؤسسات غير الحكومية على مستوى الدولة بدايةً من المستوى المحلي، وحتى المستوى القومي، مثل: (الجمعيات الأهلية، الروابط،

المؤسسات المجتمعية، الجامعات، المراكز البحثية، مراكز الشباب... الخ). وهناك بعض الأدبيات التي تنظر إلى الأحزاب السياسية كمنظمات مجتمع مدني.

- **القيادات الطبيعية والشبابية والنسائية**

وهي تلك المجموعات المنظمة غير المشهرة التي تتواجد إمّا في نطاق جغرافي محدد أو تشترك في الاهتمام بـ (قضية، قطاع، مجال واحد) دون التقيد بنطاق جغرافي.

- **القطاع الخاص المحلي**

وهي المؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي مثل: الصناعات الصغيرة والمتوسطة، المقاولون المحليون... الخ.

- **أخرى**

يمكن إضافتها على حسب مستوى ونوعية المشروع.

وفيما يلي بعض عناصر شركاء التنمية في العملية التخطيطية تفصيلًا:

- **الحكومة المركزية:** تختص الحكومة بمستوياتها المختلفة بالنواحي السياسية وتوجيه توزيع الموارد، مع إعداد أُطر العمل المنظمة واللازمة لتنفيذ المشروعات التنموية في المجالات المختلفة.
- **المحليات:** وتمثل المستوى الحكومي ذا الاتصال المباشر بالسكان، ويقع عليه الالتزام الدستوري بضمان إمداد السكان بالخدمات إمّا من خلالها أو عن طريق التعاون والمشاركة مع جهات خاصة وغير حكومية، وغالبًا ما يقتصر دورُها على الإدارة والإشراف لضعف قدرتها التمويلية، بالإضافة إلى العديد من المشاكل والمعوقات المحدّة لقدرتها.

- **المنظمات غير الحكومية:** وتشمل الهيئات والاتحادات التي لا تتبع الأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها، والتي أنشئت لتحقيق أهداف تنموية «كتوفير التمويل، ورأس المال وتقديم العون..» وليس الربح، وتضم العديدَ من الخبراء والمتخصصين في شتى المجالات، وغالبًا ما يتمتع أعضاؤها بالكفاءة والالتزام.
- **الجمعيات الأهلية:** وهي نوعية من المنظمات الرسمية أو غير الرسمية يتم إنشاؤها وإدارتها من قِبَل المواطنين لتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والمادية كتوفير وتحسين الخدمات، وهي غالبًا ما تكون ضعيفة من الناحية التمويلية وتفتقر للمهارات التخطيطية الفعالة للتنمية المحلية، لكنها تضم مجالاً واسعًا من الأنشطة «كالرياضة، الصحة، التوظيف، العقائد، احتياجات الشباب والمرأة. وتقوم هذه الجمعيات الأهلية بأنشطة متعددة مثل: الارتقاء بالمناطق والأحياء العشوائية، أو تقديم الخدمات الاجتماعية لبعض فئات المجتمع، أو حماية التراث الحضاري والثقافي، وغير ذلك من الأنشطة، وتعتمد في تمويلها على الجهود الذاتية لأعضائها أو الهبات والتبرعات، وقد قامت الجمعيات الأهلية في مصر بجهودٍ كبيرة في تحسين البيئة العمرانية بالعديد من الأحياء العشوائية بالمدن المصرية مثل: جهود جمعية حماية البيئة ودورها في تطوير حي الزّبالين في طرة، وجمعية التنمية والبيئة ودورها في تطوير منطقة النخيل بالإسماعيلية، وجمعية تنمية خدمات حي الزمالك ودورها في نظافة حي الزمالك بالقاهرة، والهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية ودورها في مشروع الحكر بالشرابية بالقاهرة.

- **الهيئات الدولية**: تقوم بعض الهيئات الدولية بدورٍ هام في تنمية البيئة بالمناطق الحضرية أو الريفية، ومن أهم هذه الهيئات هيئات الأمم المتحدة مثل :منظمة اليونسكو في مجال الحفاظ على التراث الحضاري العالمي، ومنظمة الصحة العالمية في تحسين النواحي المتعلقة بالصحة العامة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للإدارة الحضرية، وهناك بعض الهيئات الدولية الأخرى مثل مؤسسة فريدرش ايبرت الألمانية، وغيرها.
- **الجهات المانحة**: هي الجهات المموّلة لمشروعات التنمية، سواء كانت محلية مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية أو دولية مثل UNDP برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ويكون لهذه الجهات شروطٌ وضوابط لتمويل تلك المشروعات.
- **النقابات المهنية والعمالية**: يمكن للنقابات المهنية (الأطباء- المهندسين- المحامين- التجاريّين... الخ) وكذلك النقابات العمالية أن تقوم بدورٍ هام في تمويل وتنفيذ مشروعات التنمية لخدمة أعضائها بصفة أساسية، مثل: مشروعات الإسكان، والمناطق الترفيهية، والخدمات العامة كالمدارس والمستشفيات؛ بما يساهم في تخفيف بعض الأعباء عن الأجهزة الحكومية.
- **الجامعات ومراكز البحث العلمي**: تمتلك الجامعات ومراكز البحوث كمًّا هائلًا من البيانات والمعلومات العمرانية والاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن يكون لها دورٌ كبير في مشروعات التنمية المختلفة، حيث تقوم هذه الجهات بإعداد الدراسات ووضع الأفكار والاقتراحات من قِبَل المتخصصين بها، والتي يمكن أن تساهم إذا تمّ استغلالها بشكل جيدٍ في توفير جزءٍ من التكاليف.
- **القطع الخاص الاستثماري**: يقوم القطاع الخاص بدورٍ هام في توفير التمويل اللازم لمشروعات التنمية سواء في مجال التشغيل والصيانة أو إدارة المشروعات

أو التنفيذ والتشغيل لفترة معينة، ثم نقل الملكية للدولة مرة أخرى أو الخصخصة الكاملة للمشروعات ونقل ملكيتها بالكامل للقطاع الخاص.

- **القيادات الشعبية والأهلية**: والمقصود بها ممثلي الشعب المنتخبين، وتتباين أدوارهم ومدى تأثيرهم على المواطنين بالمنطقة تبعًا لتنشئة العضو الثقافية وشخصيته وأسلوبه وخبرته في العمل القيادي.
- **السكان**: يمكن أن يساهم السكان في تنمية مجتمعاتهم المحلية من خلال ممثليهم المنتخبين من قِبَلهم (المجلس الشعبي المحلي) المشكّل في كلّ حي ومدينة، كما يمكنهم التعبير عن آرائهم من خلال اللقاءات والندوات بما يساهم في التعرّف على مواقفهم من قضايا التنمية ومشروعاتها المطروحة على مستوى الحي أو المدينة حتى تكون هذه المشروعات معبرةً عن احتياجاتهم بما يضمن نجاح هذه المشروعات والمحافظة عليها مستقبلًا.
- **المخطط (الاستشاري)**: وهو المسئول عن إعداد خطة المشاركة المجتمعية وآليات تفعيلها من بداية المشروع حتى نهايته، مع ضمان تحديد الأطراف المشاركة وأدوارهم، وأيضًا تقييم المشاركة.

٢-٤ أدوار ومهام شركاء التنمية

تشمل منظومة الشراكة الفاعلة في عملية التخطيط على اختلاف مستوياتها، جميع الأطراف المعنية والمهتمة بالتنمية، مثل: الحكومة المركزية، والمحليات، والجهات المانحة (الدولية والمحلية)، والمجتمعات المحلية، والقيادات الشعبية والأهلية، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، وأخيرًا (الاستشاري)، ويقوم كل طرف بالمشاركة وفقًا لإمكاناته وقدراته، والتي قد لا تتوافر في باقي أطراف المنظومة، وبالتالي يمكن تحقيق التكامل بين جميع الأطراف المشاركة، وفيما يلي عرض موجَز للأطراف الرئيسية لمنظومة الشراكة الفاعلة ودور كلٍّ منها:

- **الحكومة المركزية**

وتختص بالنواحي السياسية، وتوجيه توزيع الموارد، مع إعداد أُطر العمل المنظمة واللازمة لتنفيذ المشروعات التنموية في المجالات المختلفة، وتقوم بالتعامل مع التنمية العمرانية من خلال المستويات الحكومية الأخرى، وتمتلك الحكومة المركزية الممثلة في الوزارت المعينه بالتنمية مثل: (وزارة الإسكان والتنمية العمرانية، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، الخ) العديد من الإمكانات غير المتوفرة بالمحليات، وعلى رأسها الخبراء والمتخصصون بالتنمية والتقنيات الحديثة مثل: نظم المعلومات الجغرافية، ونظم معلومات الأراضى، والمعرفة بالنظم الحديثة في التخطيط والتنمية.

- **الحكومة المحلية**

وهي تمثل المستوى الحكومي ذي الاتصال المباشر بالسكان، وعادة ما يكون عليها الالتزام الدستوري بضمان إمداد السكان بالخدمات، إمّا من خلالها أو

عن طريق التعاون والمشاركة مع جهات خاصة وغير حكومية. والمحليات غالبًا ما تكون قدرتها التمويلية دون المطلوب وإمكانياتها لزيادة إيراداتها محدودة، وغالبًا ما يكون دورها هو الإدارة والإشراف على منطقة ما، وليس لها دور في إدارة العمليات التنموية. ويمكن أن تؤثر بشكلٍ فعّال في جهود التنمية إذا ما خوّلتها الحكومة المركزية الاستقلال والصلاحيات الكافية من خلال تطبيق مبدأ اللامركزية. فهذه السلطاتُ عادة ما يكون لديها القدرة على تكوين قاعدة معلومات عن الأوضاع المحلية ممّا يساعد على معرفة الاحتياجات المحلية الأكثر إلحاحًا، والتي تفيد الفئات الأشد احتياجًا. كما أن قيامها بالإشراف على تنفيذ البرامج الإنمائية يكون أكثر فعالية، وأقل تكلفة بسبب القرب من نقاط الإمداد وتفاعلها على نحْوٍ أفضل مع المتغيرات المحلية. وتتطلب كفاءة قيام تلك السلطات بدورها وجود آليات تضمن مستويات عالية من المشاركة في تخطيط البرامج والسياسات ومراقبتها من قِبَل المجتمعات المحلية التي يتعيّن تقديم الخدمات لها.

- **المجتمعات المحلية (السكان)**

ويمكنها- إذا ما توافرت الهياكل السياسية والمؤسسية المساعدة- القيام بدور فاعل في بناء رأس المال الاجتماعي للمجتمعات العمرانية، والذي يقصد به المؤسسات الاجتماعية التي تشمل علاقات القرابة والتشارك والمنظمات المحلية الجماهيرية، وغيرها من أشكال الروابط والعلاقات التكافلية التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية في المجتمعات العمرانية، والتي تعتبر أصولًا أساسية في حافظة الموارد التي تعتمد عليها السكان لمواجهة المخاطر واغتنام الفرص. ويجب الأخذ في الاعتبار أن شراكة السكان في

عمليات التنمية والتطوير؛ أمرٌ أساسي لو أردنا لبرامج التنمية أن تحقق النجاحات المرجوّة. فالسكان وحدهم هُم الذين يستطيعون تحديد مشاكلهم واحتياجاتهم المحلية، أمّا إذا كانت هناك وصاية من جانب السلطات المحلية والمخططين لفرض مشروعات بعينها– قد لا تمثل أولوية لديهم– فإن مشاركة السكان تكون محدودة. وتصبح مشكلة تحقيق التنمية المستدامة في المناطق العمرانية المتدهورة، ليست إدخال الخدمات البيئية الأساسية فقط، ولكنها في تنمية الموارد البشرية والمادية في المنطقة، وتزويد سكانها بالمهارات التي تمكنهم من العمل سويًّا لصالح مجتمعهم أثناء برامج ومشروعات التنمية وبعد ذلك.

إن مشاركة السكان في تخطيط وتصميم وبناء مساكنهم وتطوير المجتمعات التي يقطنونها؛ يكسبهم الشعور بالرضا الذي ينعكس فيما بعدُ على حسن استخدام وصيانة مساكنهم وتحسينها ممّا يكون له تأثير إيجابي على البيئة السكنية ككلّ، وبصفة عامة ينحصر دور مشاركة المجتمعات في خمسة عناصر، هي:

- المساهمة في تكاليف المشروع: وذلك من خلال مساهمة السكان بالمال أو الأعمال أثناء تنفيذ المشروع.
- زيادة كفاءة المشروع: يأتي ذلك من خلال استشارة السكان أثناء التخطيط للمشروع أو أثناء عمليات تنفيذ وتشغيل المشروع.
- زيادة فاعلية المشروع: ضمان وصول فائدة المشروع إلى المجموعات السكانية المختلفة.
- بناء قدرات السكان: يكون هذا من خلال ضمان ربط المشاركين فعليًّا بعملية تخطيط وتنفيذ المشروع (مثل تشكيل مجموعات بناء بالجهود الذاتية)، أو

من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي، والأنشطة التي تزيد من درجة الوعي.

- زيادة السلطة الممنوحة: يعرف هذا الجزء بأنه محاولة لزيادة سيطرة المجتمعات العمرانية على الموارد والقرارات التي تؤثر في حياتهم، ومشاركتهم في المنافع التي ينتجها المجتمع الذي يعيشون فيه.
- هذا بالإضافة إلى الفائدة التي تعود على المحليات مثل: تعرفهم على الاحتياجات والتفضيلات الفعلية للسكان، والاحتكاك المباشر بالمشاكل المحلية الخاصة بالمجتمع؛ وبالتالي إيجاد وتطوير الحلول الملائمة.

■ **المنظمات غير الحكومية**

بدأ إدراك الدور الهام الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية (NGOs) في الدول المتقدمة بالتحديد في النصف الأول من السبعينيات من القرن الماضي؛ حيث ظهر العديدُ من المنظمات والهيئات غير الحكومية التي ساهمت مع الحكومات والمجالس المحلية في تنفيذ العديدِ من مشروعات التنمية العمرانية، كما حدث في ألمانيا وهولندا. وتشمل المنظمات غير الحكومية الهيئات والاتحادات التي لا تتبع الأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها، والتي أنشئت من أجل السعي لتحقيق أهداف تنموية على أساس لا يهدف إلّا الربح، وتضم العديد من الخبراء والمتخصصين في شتى المجالات، وغالبًا ما يتمتع أعضاؤها بدرجة عالية من الكفاءة والالتزام. وتختلف فيما بينها اختلافًا كبيرًا في الحجم والشكل والتوجّه والمذهب الفكري والموارد والفئات المستهدفة. ولقد استخدمت عدة مصطلحات لوصف تلك المنظمات غير الحكومية، ويمكن أن تأخذ أشكالًا متنوعة كما يمكن تصنيفها وفق معايير عدة. فهناك الأحزاب

والنقابات والنوادي والاتحادات المهنية والطلابية والنسائية والجمعيات التطوعية المهتمة بالشئون الاجتماعية والتنموية. ويعتبر الهدف الرئيسي لتلك المنظمات هو تقديم العوْن وتوفير التمويل ورأس المال اللازم لتحقيق أهداف ومشاريع تنمية المجتمعات بغضّ النظر عن الربح. ولا تعني الخلفية الثقافية والتخصّصية للمنظمات غير الحكومية بالضرورة المقدرة التنظيمية العالية فهي تختلف من منظمةٍ إلى أخرى اختلافًا كبيرًا، ولكن بصفة عامة فإن الأساليب التنظيمية لهذه المنظمات تميل إلى المرونة والوضوح. وتلعب المنظمات غير الحكومية دورًا حاسمًا في تحديد الاحتياجات الحقيقية للمواطنين، وتعبئة الطاقات اللازمة للتنمية، وحشد الدعم والمساندة اللازمة كحاضنة لأي جهد تنموي، كما تقوم بتعميق الشعور بالانتماء والمسئولية الاجتماعية، وبناء الشراكة ما بين قطاعات المجتمع وفئاته. كما أنها إحدى أدوات الرقابة والمساءلة، والتي تحرص على سلامة أداء المؤسسات الحكومية، وتدافع عن الأفراد وحقوقهم، وتتمتّع المنظمات غير الحكومية بميزة نسبية عن المنظمات الحكومية في كونها أكثر قدرة على الوصول إلى قاعدة الهرم الاجتماعي والسكاني ومواجهه المشكلات في مواقعها الأولية. هذا بالإضافة إلى كونها أكثر تحررًا من الروتين والقيود الإدارية ممّا يعطيها قدرة أفضل على المبادرة والإبداع في مواجهة المشكلات. وهي تعدّ من القوى الفاعلة الرئيسية التي يمكنها المشاركة في تنفيذ سياسات وبرامج مكافحة الفقر والمساعدة على بناء أصول مهمّشي الحضر في معظم البلدان النامية، إذْ تستطيع مثلُ هذه المنظمات المعاونة في خلق جسور بين المؤسسات الحكومية والهيئات الدولية والمنظمات الجماهيرية، إلى جانب قدرتها على تقديم الدعم الفني للفقراء، وتعزيز قدراتهم.

▪ الجمعيات الأهلية

وهي نوعية من المنظمات الرسمية أو غير الرسمية يتم إنشاؤها وإدارتها من قِبَل الناس استجابة لاحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والمادية، وتعمل لتحقيق منافع مشتركة بينهم، ويكون نشاطها محليًّا، وقد تنشأ خصيصًا لتزويدهم بالخدمات التي تنقصهم أو تحسين الخدمات القائمة، وتكون مسئولة مسئولية مباشرة أمام مواطنيها. ويمكن لهذه الجمعيات أن تضمّ مجالًا واسعًا من الأنشطة تشمل: الرياضة، الصحة، العقائد، التوظيف، احتياجات الشباب والمرأة. وغالبًا ما تكون هذه الجمعيات ضعيفة من الناحية التمويلية، على الرغم من رسوم عضوية الأعضاء المشتركين، وتدعيمها خارجيًّا من خلال وزارة التضامن الاجتماعى وغيرها من الجهات المانحة، وكذلك غالبًا ما تفتقر إلى المهارات التخطيطية الفاعلة خاصة التنمية المحلية.

▪ القيادات الشعبية والأهلية

والمقصود بهم ممثلي الشعب المنتخبين حيث نجد تباينًا بين الفرد والآخر حسب ظروفه الاجتماعية وتنشئته الثقافية وأسلوبه في العمل القيادي؛ حيث يعتمد على شخصيته ومدى تأثيره على المواطنين بالمنطقة الممثل لها. وغالبًا ما تتمتع القيادات الشعبية والأهلية بحبّ الناس لهم وثقتهم فيهم ممّا يجعل هذه الفئة حلقة الوصل الحقيقية بين المسئولين عن المشروع (الحكومة المحلية، الحكومة المركزية... الخ) والسكان.

▪ القطاع الخاص

في ضوء الضغوط التي تعرضت لها اقتصاديات أغلب الدول؛ فقد اضطرت إلى تطبيق برامج تصحيح هيكلي أدت إلى تغير السياسات الاقتصادية

المتبعة، وفي هذا الإطار برزت مشاركة القطاع الخاص كوسيلة لتخفيف الأعباء المالية على الدولة، إضافة إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال اعتماد أكبر على القطاع الخاص في عمليات التنمية. وفي الآونة الأخيرة تحوّلَ فكر معظم الدول إلى تشجيع دور القطاع الخاص في عمليات التنمية العمرانية بصفة عامة، وتنمية الخدمات والمرافق العامة بصفة خاصة، وابتكر لهذا الغرض العديدُ من الآليات والأدوات، ومن أهمها نظام حق الانتفاع (Build/Operate/Transfer B.O.T –) الذي يهدف إلى جذب القطاع الخاص للاستثمار في المرافق العامة بما يخفّف العبء المُلقى على كاهل الموازنة العامة للدولة، ويجنّب الخزانة العامة الدخول في مشكلات المديونية وما يترتب عليها من آثار سلبية. ويتلخّص دور القطاع الخاص في عمليات التنمية في:

ـ **أولًا**: الدور الاقتصادي: أصبح الدور الاقتصادي للقطاع الخاص هامًّا جدًّا في التنمية الاقتصادية للدول، وبالرغم من أنّ العديد من شركات القطاع الخاص تبني مؤسساتها من خلال أموال البنوك ومشاركة الشركات الأجنبية إلّا أن زيادة الاستثمار والإنتاج له من التأثير المباشر على تحقيق معدلات ادّخار متزايدة من خلال توسيع قاعدة الملكية، وربط هذه المدخرات مع قواعد الإنتاج عن طريق سوق المال.

ـ **ثانيًا**: الدور الاجتماعي: يقصد بالدور الاجتماعي ما يمكن أن يقدمه رجالُ الأعمال من خدمات ومساعدات، سواء كانت هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة في أي مجالٍ ينعكس بطريقة أو بأخرى على تحسين أو مساعدة أفراد المجتمع، ويمكن أن يحدّد الدور الاجتماعي لرجال الأعمال من خلال:

- توفير فرص عمل جديدة للمواطنين للتغلب على مشكلة البطالة.
- تقديم خدمات أفضل للعاملين، وذلك بوضع نظم تأمينات ومكافآت إضافية عند الوصول إلى سن المعاش؛ بهدف استقرار العمالة، وعدم تركها للعمل وتفرغها للإنتاج.

▪ **الجهات المانحة المحلية والدولية**

وتشمل الجهات المموّلة لمشروعات التنمية، سواء كانت محلية مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية بمصر، أو دولية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، حيث يكون لهذه الجهات اشتراطات وضوابط لتمويل تلك المشروعات. على سبيل المثال، أن تكون الجهة التي ستسمح بالتمويل منظمة غير حكومية أو جمعية أهلية أي أن وزارة التضامن الاجتماعي تقوم بدور الرقيب عليها وذلك ضمانًا لأموالهم.

▪ **المخطط (الاستشاري)**

شهدت عمليات التخطيط تطورًا هائلًا في مفاهيمه وممارساته، وتطور دور المخطط ليواكب تطورات المجتمع والتغيرات والتعقيدات الجديدة، فتطوّر من معدّ لأشكال مختلفة من المخططات إلى وسيط ومفاوض ومسهّل لعملية اتخاذ القرار وإنجاز المخططات. وقد نادت العديد من المؤتمرات الدولية مثل (Habitat II) في مدينة إسطنبول بتركيا عام ١٩٩٦م، ومؤتمر (Settlements Review Traditional Dwelling) والذي عقد بالقاهرة في ديسمبر ١٩٩٨م بدورٍ جديد للمخطط العمراني في الألفية الميلادية الثالثة، وأوصت بأن يتحول دور المخطط ليكون وسيطًا ومرشدًا لكافة عناصر المجتمع.

٢-٥ تحديد وتقدير الاحتياجات لشركاء التنمية

هي الفجوة بين الاحتياجات المجتمعية والموارد المتاحة سواء الحكومية أو المجتمعية، والتي يتم تحديدها بمشاركة كافة فئات المجتمع. وهي دراسة مجتمع معين من حيث موارده التنموية الطبيعية، البشرية والمجتمعية، وتحديد المشكلات التنموية، وترتيب الأولويات، وتحديد الأنشطة التنموية اللازمة المشكلات.

وتتمثّل أهمية تحديد وتقدير الاحتياجات التنموية لشركاء التنمية فيما يلي:

- بناء قدرة أفراد المجتمع في تحديد مشكلاتهم وتحليلها، والتفكير في الحلول الممكنة، واتخاذ قرارات بشأن أفضليات الأعمال التي يتم القيام بها باستخدام الموارد المتاحة، كما تعتبر أداة هامة من أدوات إدارة العمل التنموي بالمجتمع.
- تساعد على إيجاد الحلول وتحديد احتياجات المجتمع، ووضع الخطط التنموية بحسب رؤية أعضاء المجتمع أنفسهم، وأيضًا تعتبر أداةً هامة في توعية المجتمع بالعمليات الأساسية في إحداث عملية التغيير والذي تهدف إليها الأنشطة التنموية.
- مخرجات تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية وتقديرها يمهّد لوضع خطة تنمية شاملة للمجتمع المحلي تكون بمثابة الخطة الأم، والتي تنبثق عنها خططُ العمل التفصيلية.

ويهدف تحديد وتقدير الاحتياجات التنموية لشركاء التنمية إلى:

- الاتفاق على ترتيب أولويات التنمية المحلية، وتحديد الموارد المجتمعية والقدرات التنموية المحلية.
- فهم المصالح المشتركة والمتعارضة والتفاوض لتوحيد الرؤية التنموية.

وتحتاج عملية تحديد وتقدير الاحتياجات التنموية لشركاء التنمية إلى مجموعة من الموارد، تشمل:

- موارد بشرية: تدريب فريق عمل ميداني يتكوّن من خمسة عشر إلى ثلاثين ميسرًا. والميسرّون هُم القائمون بالعمل الميداني واللقاءات مع الفئات المستهدفة وكافة الأنشطة الميدانية المتعلقة بعملية تقدير الاحتياجات، وتضم ممثلين للإدارة المحلية والمجتمع.
- موارد مالية: أجور أو حوافز للفريق وللمدربين على تقدير الاحتياجات وتيسير العملية، تكلفة إقامة لقاءات مفتوحة مع الأهالي واجتماعات أخرى مع المجتمع المحلي، ونفقات عامة للمكتب ومصروفات أخرى.
- موارد عينية: مساحة مكانية لمكتب فريق العمل، وأماكن لعقد اجتماعات في المجتمع المحلي التي يمكن استخدامها أيضًا بغرض التدريب، وأدوات عرض وإظهار وأدوات توثيق، ووسائل مواصلات وخرائط وترتيبات لوجيستية أخرى.

وتحتاج عملية تحديد وتقدير الاحتياجات التنموية لشركاء التنمية إلى مجموعة الخطوات التنفيذية، وهي بالترتيب كالتالي:

- كسب دعم المحافظة، الإدارة المحلية والمجالس الشعبية المحلية.
- الحصول على خرائط وبيانات من خلال التحاور مع السكان المحليّين.
- تكوين فريق من أعضاء المجتمع المحلي، ممثلي الإدارة المحلية، والخبراء ليقوموا بتنسيق وإدارة عملية تدريبهم على الوسائل المختلفة لتقدير الاحتياجات.
- يتم تطوير خطة عمل مع الفريق.
- جمع المعلومات من خلال النزول إلى الشوارع والتحدّث مع السكان المحليّين.

ـ عمل مجموعات نقاشية لتحليل المشكلات والوصول إلى جذور المشكلة.

ـ تحليل وتوثيق المعلومات التي تم جمعها، ثم..

ـ عرض نتائج العملية في مؤتمر شعبي، ومناقشة المشكلة والأولويات والخطوات القادمة.

ويمكن رصد مخرجات عملية تحديد وتقدير الاحتياجات التنموية لشركاء التنمية إلى مجموعة المخرجات، وهى بالترتيب كالتالي:

ـ تحديد احتياجات المجتمع المحلي بما في ذلك كل فئات المجتمع، وخاصة الفئات المهمّشة.

ـ الاتفاق على ترتيب أولويات التنمية بالمنطقة.

ـ تحديد الموارد المجتمعية والقدرات التنموية المحلية.

ـ التعرف على الأطراف المحلية، وفهم المصالح المشتركة والمتعارضة.

ـ التفاوض لتوحيد الرؤية التنموية وصياغة فهم مشترك بين الشركاء المحليّين.

ـ بناء علاقات تعاونية مع المجتمع المحلي وبين الشركاء المحليّين وبعضهم.

ـ بناء قدرة تنظيمية للمجتمع المحلي، وتعبئة مشاركة العناصر النشيطة.

ـ تغذي أداة تقدير الاحتياجات بالمشاركة باقي أدوات وخطوات التنمية بالمشاركة، حيث تسهم في بناء الثقة بين الشركاء المحليّين، وتوفّر البيانات الصحيحة التي تساعد على بناء قاعدة بيانات دقيقة عن المنطقة، كما تعتبر أساسَ إعداد الخطط التنموية.

٢-٦ عملية تقييم قدرات شركاء التنمية (الأطراف المعنية)

عملية تقييم قدرات الأطراف المعنية المحلية تتطلب رسم خريطة لهم ولشركاء التنمية المحتملين على جميع المستويات، وذلك ليتسنى تنسيق أدوارهم وتعبئة مواردهم ومدخلاتهم لتغذية التدخلات التي تتطلبها عملية التنمية بالمشاركة. ويمثل تقييم وتحليل الأطراف المعنية الفاعلة المشاركة في عملية التنمية بشكل يوضح التحالفات والصراعات فيما بينهم؛ يمثّلُ أهميةً كبيرة ممّا يساعد في وضع تصور لكيفية إدارة علاقاتهم في اتّجاه التشبيك والتعاون. ويعتبر تقييم قدرات الأطراف المعنية المحلية أداةً يمكن استخدامها في التدخلات التنموية، كما تمثل نقطة انطلاق رئيسية نحو بدء التدخلات، وهي مفيدة في مراحل زمنية مختلفة حيث تختلف علاقات الأطراف المعنية بعضها البعض مع الزمن. وبذلك يمكن استخدامها أيضًا كأداة متابعة لتوضيح كيفية تغير العلاقات بين الأطراف المعنية وأصحاب المصالح.

وتهدف عملية تقييم قدرات شركاء التنمية إلى:

- التعرف على الأطراف المعنية الحالية والمحتملة، إمّا بالمشاركة ببعضهم البعض أو علاقتهم بالشركاء على المستوى المحلي والإقليمي.
- تقييم قدرات فئات الأطراف المعنية المحلية، والتعرف على نقاط القوة والضعف، وأوجه الخلاف والتعاون في شبكة علاقاتهم.
- تقييم الأدوار التي يمكن لكلّ فئة من فئات الأطراف المعنية أن تلعبها في التنمية وفقًا لقدراتهم.
- توجيه سياسات وإستراتيجيات التنمية على أساس قدرات الأطراف المعنية على المستويَين المحلي والإقليمي.

ـ تحقيق التناغم وتنسيق الجهود، والقضاء على الخلافات التي يمكن أن تطرأ.

وتحتاج عملية تقييم قدرات شركاء التنمية إلى مجموعة من الظروف والمتطلبات العامة، هي:

ـ إطار قانوني للاتفاقات والالتزامات بين الشركاء.

ـ يجب بدء عملية تقييم وتحليل الأطراف المعنية في إطار عملية تنموية أو مبادرة محددة.

ـ أهمية توافر الشفافية التي تتيح الحصول على المعلومات حول كافة الأطراف المعنية وعلاقاتهم.

ـ قنوات للتواصل.

ـ الثقة بين الأطراف المعنيّة المحلية.

وتحتاج عملية تقييم قدرات شركاء التنمية إلى مجموعة الخطوات التنفيذية، وهي بالترتيب كالتالي:

ـ حصر جميع الأطراف المعنية المشاركة في مشروعات التطوير أو المبادرات المحلية.

ـ وضع معايير لتقييم الأطراف المعنية يشمل التوجّه الاستراتيجي، والحكم الداخلي، والقدرات الفنية، والموارد البشرية، وغيرها من المعايير.

ـ تيسير الحوار والمفاوضات مع الأطراف المعنية حول أدوارهم ومواردهم التي يمكنهم توفيرها لدعم المبادرات أو التدخلات.

ـ تصنيف الأطراف المعنية إلى أساسية أو مهمة أو ثانوية، وفق طبيعة كلّ مشروع أو مبادرة.

- التعرف على دور واهتمام كلّ طرف من الأطراف المعنية وعلاقته بالمشروع أو المبادرة.

- توظيف القدرات والإمكانيات التي يستطيع القيام بها.

ويمكن رصد مخرجات عملية تقييم قدرات شركاء التنمية إلى مجموعة المخرجات، وهي كالتالي:

- قائمة مصنفة للأطراف المعنية المحلية بشكل عام، وتحليل كامل لقدراتها التنظيمية والمادية والبشرية.

- قائمة بالأنشطة التي تستهدف تحسين وتقوية العلاقات عندما تقتضي أو تدعو الحاجة فيما يخص نشاطًا معينًا.

٢-١٧ الخرائط المجتمعية وشركاء التنمية

الخرائط أداة هامة من أدوات التنمية بالمشاركة، فهي تساعد على التعرف على المجتمع المحلي جغرافيًّا وطبيعيًّا وطبوغرافيًّا وإداريًّا واقتصاديًّا واجتماعيًّا، والتعرف على المشكلات وجذورها والموارد المحلية، كما تساعد على تحليل وربط المشكلات بالموارد المتاحة ممّا يساعد في اقتراح حلول لتلك المشكلات بالاستغلال الأمثل للموارد المحلية، وتساعد في اتخاذ القرار فيما يخصّ التخطيط بالمشاركة، ووضع المخططات المحلية والتنفيذية. وكلّما زادت قدرة شركاء التنمية على التعامل بسهولة مع الخرائط بأنواعها المختلفة؛ كلّما زادت مقدرتهم على تحقيق رؤية أفضل لتنمية منطقتهم، واتخاذ القرارات الأفضل والأكثر فاعلية وكفاءة، ممّا يؤدي لعملية تخطيط بالمشاركة من أجل التنمية تتسم بالفاعلية والكفاءة.

ويمكن حصر أهداف عمل الخرائط المجتمعية في:

- عمل مسح وخلق فهم جماعي للمنطقة، بالبحث في العلاقات بين العناصر التي يتمّ رصدها على الخريطة، كالمباني والترع والقنوات والأشجار والطرق والمناطق الهامة في المجتمع، فضلًا عن القيم غير الملموسة.
- مساعدة أعضاء المجتمع على التعرف على وتحليل القضايا والعناصر المختلفة، مثل العناصر التي لديها إمكانية التنمية، كالموارد المختلفة، وأين وما هي المشكلات التي تحتاج إلى حلّ.
- جمع المعلومات وتنظيمها في قاعدة بيانات بسيطة وخريطة يمكن استخدامها في عملية التخطيط بالمشاركة، وتشمل- على سبيل المثال- مدخرات واستثمارات المجتمع، ومواقع الخدمات وحالتها.

وتحتاج عملية إنتاج الخرائط المجتمعية إلى مجموعة من الظروف والمتطلبات العامة، هي:

ـ خرائط وبيانات ثانوية عن المنطقة.

ـ فرق عمل ميداني لرصد المشكلات والموارد المجتمعية ووضعها على الخريطة.

ـ مهارات عرض وتواصل، ومهارات تحليلية لاستنباط المعلومات ودلالاتها المختلفة والقيم والعناصر غير الملموسة.

ـ تعاون وثيق بين فرق العمل الميداني من الإدارة المحلية وغيرهم من الشركاء وبين المجتمع المحلي لرصد واستنباط المعلومات والمشكلات والموارد المختلفة.

ـ أدوات عرض وإظهار كاللوحات والنماذج المجسمة وأجهزة الكمبيوتر وغيرها.

وتحتاج عملية إنتاج الخرائط المجتمعية إلى مجموعة الخطوات التنفيذية، وهي بالترتيب كالتالي:

ـ الاجتماع مع كافة الشركاء المعنيّين، والاتفاق على الأدوار والمسئوليات المختلفة.

ـ الحصول على خريطة للمنطقة.

ـ جمع البيانات الخاصة بالمنطقة من الإدارات المحلية ذات الصلة.

ـ جمع البيانات ميدانيًّا.

ـ مراجعة وتعديل البيانات لإعدادها لمرحلة الإدخال.

ـ إدخال البيانات التي تم تجمعيها وربطها بالخريطة لتكوين قاعدة بيانات جغرافية.

ـ تحليل البيانات وعرضها بشكل واضح باستخدام الخرائط.

ـ تحديث البيانات بصفة مستمرة.

ـ جعل المعلومات متوفرة لكافة الشركاء المعنيّين.

ويمكن رصد مخرجات عملية إنتاج الخرائط المجتمعية إلى مجموعة المخرجات، وهي كالتالي:

- خرائط مجتمعية كأداة من أدوات التنمية بالمشاركة.
- استنباط وتحليل البيانات والمعلومات، وإظهارها، والربط بينها باستخدام الخرائط والأشكال البيانية بأنواعها المختلفة.
- رصد وتحليل للمشاكل والموارد المجتمعية.
- خرائط دقيقة وقاعدة بيانات دقيقة وحديثة وموحدة مشتركة لكلّ الشركاء المعنيّين.

٢-٨ بناء الثقة والقدرة لشركاء التنمية

- **أولًا: عملية بناء الثقة:** هناك علاقة وثيقة بين الثقة والتنمية، فتعريف التنمية الذي تتبناه الأمم المتحدة: «التنمية هي العمليات التي يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية في المجتمعات المحلية، ولمساعدتها على الاندماج في جهود تحسين الحياة، والمساهمة في تقدمها بأكبر قدر مستطاع». ولذا فلا يمكن توحيد الجهود دون تحقيق الثقة.

وتتمثّل أهمية بناء الثقة لشركاء التنمية فيما يلي:

رأس المال الاجتماعي هو أحد العوامل المؤثّرة في مستوى الثقة في المحليات، حيث يتألف من مشاركة منظمات المجتمع المدني، والتي تعتبر انعكاسًا لنشاط المجتمع المدني. ويمكن الإشارة إلى أهم مكونات مفهوم الثقة في المحليات بشكلٍ عام على النحو التالي:

- تعتبر الثقة أساس الاعتقاد بأن الحكومة تهتم بالمواطنين واحتياجاتهم وتوقعاتهم.
- الثقة في المحليات هي العنصر الحاسم في عملية النظام الديمقراطي.
- زيادة رضا المواطن.
- الثقة في المحليات وسيلة حاسمة لتقدير المواطنين لحكومتهم.
- الثقه في المحليات (الحكومة) تشجع على الامتثال للقوانين واللوائح، وتسهم في إضفاء الشرعية على الحكومة.

وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى تآكل الثقة لشركاء التنمية منها ما يلي:

- استمرار انعدام المساءلة داخل أجهزة المحليات.
- ضعف قدرتها على مواجهة الكوارث.
- بطء استجابتها وكفاءتها.
- عدم توفير الدعم للمشروعات الخدمية.
- عدم تقدير المواطنين للإصلاحات والجهود المقدمة من أجهزة المحليات.

■ **ثانيًا: عملية بناء القدرة**: من الإستراتيجيات التي اقترحها البنك الدولي لدول منطقة الشرق الأوسط لتحقيق التنمية المستدامة هي تقوية المؤسسات البيئية والمشاركة المجتمعية والشراكة عبر بناء القدرات المؤسسية في مجال وضع السياسات البيئية كأولوية قصوى. وكذلك عبر تحسين القدرات الإدارية والفنية وتقوية أجهزة مراقبة وتطبيق معايير النوعية البيئية. وتعني إعداد كل الأطراف المختلفة المشاركة في عمليات التنمية والتخطيط والإدارة العمرانية لرفع كفاءة أدائهم في مختلف المجالات سواء في أعمالهم الفردية أو في العمل بالتعاون أو الشراكة مع أطراف عدة تعمل في مجالات وعلى مستويات مختلفة. وتشمل عمليات بناء القدرة ثلاثة مستويات:

- تنمية الموارد البشرية: وتعنَى بإعداد الكوادر وتزويدهم بالفهم والمهارة والقدرة على الوصول للمعلومات والمعرفة المطلوبة للأداء الكفء، وتنطوي تلك العملية على تحفيز الأفراد والجماعات على العمل بشكل بنّاء وكفء من خلال تنمية مداخل إيجابية للمسئولية والإنتاجية، ويجب على الإدارة الجيدة للموارد البشرية

توفيرُ حوافز وجوائز وفرص مستمرة للتدريب وإعادة التدريب وفرص واضحة للنمو المهني وأجور متماشية مع المهارات والخبرات وحجم الإنجاز والمسئوليات، ويتطلب ذلك وجود بيئة تنظيمية ديناميكية وسريعة الاستجابة.

- التنمية التنظيمية: وتعنَى بعملية أداء عمل مشترك داخل منظمة ما (أي من الأطراف المشاركة السابق ذكرها)، وتتعلق هذه العملية بممارسات وإجراءات الإدارة، والقواعد والأنظمة، والهياكل الوظيفية وتوصيف كل وظيفة وأدوارها، وتشتمل على علاقات العمل والأهداف والقيم المشتركة والعمل الجماعي والتبعيات والتدعيم الإداري بشكل سليم يساهم في التنمية الحضرية.
- التنمية المؤسسية: وتحتوي على التغييرات القانونية والتشريعية الواجب القيام بها من أجل تمكين المؤسسات والمنظمات والهيئات على مختلف المستويات وفي كل القطاعات من الارتقاء بقدراتها، وتشتمل على قضايا التشريعات المتحكمة في الإدارة المالية والاقتراض والتجارة وقدرات هيئات الحكومة والسلطات المحلية على القيام بهذه الأعمال، وكذلك بقدرة الحكومات المحلية على كتابة والتفاوض على عقود الشراكة مع القطاعات الأخرى وإدارة العلاقة التعاقدية معها أثناء مدة التعاقد، وتهتم عملية التنمية المؤسسية بظروف التوظيف في مناصب الإدارة العمرانية والحضرية التي غالبًا ما تكون موضع سيطرة مركزية، والأجور والهياكل الوظيفية وقوانين ولوائح استخدامات الأراضي والبناء والتشريعات الديموقراطية التي تسمح وتمكّن المجتمعات للاضطلاع بمسئولياتها في إدارة بيئاتهم المحلية وما بها من خدمات. وغالبًا ما تتطلب مثل هذه العناصر تدخل السلطات السياسية والتشريعية على مستوى الحكومة المركزية.

الفصل الثالث
٣ـ المبادرات المجتمعية في عمليات التنمية

٣ ـ ١ المفهوم والهدف

يعدّ العمل التطوعي وحجم الانخراط فيه رمزًا من رموز تقدّم الأمم وازدهارها، فالأمة كلّما ازدادت في التقدم والرقي؛ ازداد انخراط مواطنيها في أعمال التطوع الخيري. كما يعدّ الانخراط في العمل التطوعي مطلبًا من متطلبات الحياة المعاصرة التي أتت بالتنمية والتطور السريع في كافة المجالات. إن تعقد الحياة الاجتماعية وتطور الظروف المعيشية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والتقنية المتسارعة؛ تُملي علينا أوضاعًا وظروفًا جديدة، تقف الحكومات أحيانًا عاجزة عن مجاراتها. ممّا يستدعي تضافر كافة جهود المجتمع الرسمية والشعبية لمواجهة هذا الواقع وهذه الأوضاع. ومن هنا يأتي دور العمل التطوعي الفاعل والمؤازر للجهود الرسمية.

إنّ تزايد الطلب على الخدمات الاجتماعية نوعًا وكمًّا؛ أصبح يشكل تحديًا أمام الحكومات، ممّا يتطلب وجود جهات مساندة للنظام الرسمي خصوصًا وأن الهيئات التطوعية مفضّلة على الهيئات الرسمية نظرًا لـ (عدم تعقدها، وانتفاء البيروقراطية، والمتطوع عندما يقدم وقته وخدماته طوعًا يعدّ أداؤه أفضل من الموظفين مدفوعي الأجر). وقد أثبتت التجارب أن بعض الأجهزة الرسمية لا تستطيع وحدَها تحقيق كافة غايات خطط ومشاريع التنمية دون المشاركة التطوعية الفعالة للمواطنين والجمعيات الأهلية التي يمكنها الإسهام بدور فاعل في عمليات التنمية نظرًا لمرونتها وسرعة اتخاذ القرار فيها. ولهذا اعتنت الدول الحديثة بهذا الجانب لمعالجة مشاكل العصر والتغلب على كثير من الظروف الطارئة، في منظومة رائعة من التحالف والتكاتف بين القطاع

الحكومي والقطاع الأهلي. ويمكن تعريف العمل التطوعي بأنه «الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للإسهام في تحمل مسئولية المؤسسة التي تعمل على تقديم الرعاية الاجتماعية» أوً بأنه «بذل مالي أو عيني أو بدني أو فكري يقدمه المسلم عن رضا وقناعة، بدافعٍ من دينه، دون مقابل بقصد الإسهام في مصالح يحتاج إليها قطاعٌ من المسلمين».

المبادرة المجتمعية هي عملية استباقية يقوم بها فرد أو جماعة أو منظمة لعمل تغيير ما يحسن من الظروف المعيشية للمجتمع المحلي، أو يحلّ مشكلة ملحة يعاني منها هذا المجتمع. والمبادرة المحلية تعتبر نموذجًا مصغّرًا للتنمية بالمشاركة في منطقة جغرافية ما؛ حيث تطبق مفاهيم التنمية بالمشاركة ومعظم أدواتها، فهي تنشأ من المجتمع ومن أجله، حيث تمرّ المبادرة بعدة مراحل لتتحول من فكرة إلى واقع يحلّ مشكلة من مشكلات المجتمع. ولضمان نجاح واستمرارية المبادرة يجب أن تتطور بالمشاركة. غالبًا ما تلجأ المجتمعات المحلية إلى حلّ مشكلاتها بالجهود الذاتية، إمّا من خلال مساهمات مادية أو عينية من خلال متبرعين بالمنطقة، وهي محاولات جادّة ولكن تأثيرها محدودٌ لضعف الإمكانيات بهذه المناطق، لذلك يجب على شركاء التنمية- من إدارة محلية وقطاع خاص وغيرهم- دعم هذه المبادرات المحلية ومَن خلفها.

هدف المبادرة المجتمعية هو تحسين الظروف المعيشية أو حلّ لمشكلة ما بالمجتمع. وفي الغالب يقوم المجتمع نفسه باقتراح حلول تتوافق مع ظروفه وإمكانياته وثقافته، ويكون على الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات المانحة دعمُ هذه المبادرات المجتمعية. إن دعم المبادرات المجتمعية يفيد في المقام الأول المجتمع، ولكنه أيضًا يفيد باقي شركاء التنمية، حيث:

- المجتمع المحلي: حلّ مشكلة ملحّة بالمجتمع، وتحسين ظروف المعيشة. إدارة المجتمع المدني لأموره واقتراح وتنفيذ التحسينات في السياق الذي يتناسب مع احتياجاته وثقافته.

- المنظمات غير الحكومية: الاشتراك بفاعلية أكثر لتنمية مجتمعاتهم ممّا يتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرات وبناء قدراتهم ومهاراتهم.

- الإدارة المحلية: تفعيل دورهم كشريك فعّال وبنّاء للمجتمع، وإنفاق ميزانيتهم بشكل شفاف ومرشد حيث يستهدف الاحتياجات الحقيقية للمجتمع.

- القطاع الخاص: تفعيل دورهم كشريك فعّال في بناء المجتمع، وعمل علاقات مع المجتمع بما ينعكس على تنافسيته واقتصادياته.

جدول رقم (٢): الملامح العامة للمبادرات المجتمعية في عمليات التنمية

الملامح العامة للمبادرات المحلية فى عمليات التنمية			
الأهداف	**والمتطلبات العامة**	**الخطوات التنفيذية**	**المخرجات**
• -تمكين المجتمعات المحلية والدعوة للعمل المشترك مع الإدارة المحلية • بناء قدرات الجمعيات الأهلية المحلية • تلبية الاحتياجات العاجلة للمجتمع في المناطق المحرومة • بناء الثقة بين السكان والمجتمع المدني والحكومة والمتولدة من النتائج السريعة والملموسة • تحسين التواصل والتعاون في الهيئات الحكومية المعنية ومنظمات المجتمع المدني وفيما بينها • استخدام مشروعات المبادرات المحلية من أجل إطلاق شرارة البدء لأنشطة التطوير بالمشاركة في المناطق ذات الأولوية • المساهمة في تحسين استجابة الحكومة لأولويات احتياجات السكان (الحكم الرشيد).	• وجود الحافز لدى العاملين المحليين بالوزارات المعنية ووزارة التضامن الاجتماعي (الإدارة والوحدات الاجتماعية) وإدارة الحي، ووجود قدرات لديهم للتعامل مع الخطوات التنفيذية على المستوى المحلي لمساندة لجنة مشروعات المبادرات المحلية. • التواصل الفعال بين الأطراف المعنية المحلية ووجود إمكانيات للتعاون بينهم • وجود قدرات لدى الجمعيات الأهلية المحلية والجمعيات الأهلية المظلة لعمل ما يلي: • تقييم احتياجات المجتمع المحلي • تطوير مقترحات بالمشروعات • تعبئة الموارد المحلية • تنفيذ ومتابعة مشروعات المبادرات المحلية • إدارة صندوق المبادرات المحلية وفقاً للمعايير الفنية والمالية • ضمان التوثيق وعمل تقارير • ضمان الإدارة المستدامة • علاقات تعاقدية بين الجمعيات الأهلية المحلية والجمعيات الأهلية المظلة • أن تسمح القوانين واللوائح للمحافظات بإنشاء صندوق للمبادرات المحلية وإدارته بمرونة وفقاً لمعايير مشروعات المبادرات المحلية • الالتزام السياسي للمحافظات بعملية المبادرات المحلية متمثلاً في إصدار قرار بتشكيل لجنة مشروعات المبادرات المحلية ودعم عملها وتعبئة موارد إضافية وغير ذلك • وجود قدرات لدى العاملين بالإدارة المحلية ذوي الصلة لإدارة عملية المبادرات المحلية وتقييم الأثر وتعبئة الموارد • وجود موارد مالية لإنشاء صناديق للمبادرات المحلية.	• يتم تنفيذ المبادرات المحلية بواسطة المنظمات غير الحكومية • يتم مناقشة الأفكار الخاصة بالمبادرات المحلية في اجتماعات مع قيادات المجتمع المحلي وبحضور إدارة الحي، حيث أن المبادرات يجب أن تحصل على موافقة ودعم السلطات المحلية • تقوم الجمعيات الأهلية ومجموعات المجتمع المحلي بصياغة مقترح لتمويل المبادرة يتضمن وصف دقيق لعملية التنفيذ، التكاليف التقديرية، الشركاء وقيمة مساهماتهم سواء كانت عينية أو مادية وخطة واضحة لإدارة واستدامة المبادرة • يتم تقييم المقترحات واختيار المبادرات المؤهلة للحصول على الدعم عن طريق لجنة للمبادرات المحلية تم تشكيلها على مستوى المحافظة ممثل فيها مديرية التضامن الاجتماعي. • تنفيذ المبادرات وتقييمها ومتابعتها المستمرة عن طريق لجنة المبادرات المحلية	• تمهيد الطريق نحو مشاركة جميع الأطراف في القرارات التي تخص معيشتهم وبدء حوار بين أعضاء المجتمع المحلي لتحديد القضايا ومن يحددها وكيفية تحديدها. • زيادة وعي القادة المحليين بقدرتهم على إحداث التغييرات في مجتمعهم وقيمة تنظيم أنفسهم للقيام بعمل إيجابي. • زيادة معرفة المواطنين وفهمهم لمجتمعهم وأيضا زيادة ثقة المواطنين في قدرتهم على إحداث التغييرات المناسبة. • فاعلية واستمرار تنظيم المجتمع والعمل المشترك. • الارتقاء بمستوى وعي المواطنين وثقتهم مما يمكنهم من اتخاذ تدابير لمساعدة أنفسهم. • تعاون المؤسسات المحلية في العمل الفعال على جميع المستويات.

٢.٣ دور المبادرات المجتمعية في عمليات التنمية

تساهم المبادرات المجتمعية في عمليات التنمية فيما يلي:

- بناء الثقة: خلق الثقة بين المجتمعات المحلية المحرومة والإدارة المحلية والقطاع الخاص من خلال النشاطات والمسئوليات المشتركة، واقتسام مسئوليات تتسم بالشفافية في بناء طريقة سليمة للتخطيط والمتابعة المشتركة. ويساهم دعم الدولة للمبادرات المحلية في زيادة ثقة المجتمع في الإدارة المحلية، حيث تحل مشكلاته ممّا يعطيه الثقة في استجابتها والشعور بمتطلبات المواطن.
- المساهمة في تكلفة التطوير: لا تستطيع الميزانية القومية- أحيانًا- تلبية كافة الاحتياجات العامة بمفردها، ولذلك تقدر الحكومة أهمية مشاركة كافة الأطراف المعنية التي تتضمن المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والحكومة في المستقبل، ويمكن تحقيق التقدم إذا تمّ إنشاء علاقة مفيدة قائمة على الثقة يتمّ فيها تحديد الأدوار والعمليات بوضوح، وتلتزم كافة الأطراف وتفهم المتطلبات فهمًا جيدًا. يسهم هذا الاتجاه أيضًا في ترشيد الإنفاق الحكومي على المشروعات من خلال الاستهداف الصحيح لأولويات المجتمع.
- تمكين المجتمع من تحديد وحلّ مشكلاته: تملك المجتمعات إمكانيات عظيمة للتنمية، تلك الإمكانيات ينبغي أن تفعل بطريقة أو بأخرى. ويمثّل دعم المبادرة المحلية أسلوبًا جيدًا لتزويد المجتمعات بالوسائل والأدوات المادية والتقنية لتنفيذ مشروعاتهم وتحسين مستويات معيشتهم ممّا يساهم في تمكين المجتمع والمهتمين به وبناء الثقة بين كلّ الشركاء.

ـ تحسين عملية التخطيط للتطوير: تنمية وتشجيع آليات النظام القائم على المشاركة للتخطيط «من أسفل» والذي يشرك الأطراف المعنية المحلية بكلّ من المجتمع المدني والقطاع الخاص والإدارة المحلية في العملية.

ـ استدامة التطوير: تنفيذ والحفاظ على استمرارية التحسينات التي يتم إدخالها على البنية الأساسية والخدمات الاجتماعية وفرص المشروعات التجارية، من خلال مشاركة القطاع الخاص المحلي ومجموعات ومنظمات المجتمع المدني.

٣-٣ الخصائص والمميزات للمبادرات المجتمعية

تختلف أنماط المبادرات المجتمعية في عمليات التنمية، ولكنها تتّفق في بعض الخصائص المشتركة، مثل:

- أن تأتي فكرة المبادرة من أعضاء المجتمع أنفسهم، وأن تلبّي الاحتياجات ذات الأولوية.
- أن يتم عرض ومناقشة البدائل المطروحة محليًّا بين ممثلي فئات المجتمع (شباب ونساء وكبار السن ورجال الأعمال، الخ).
- أن تقدّم المبادرة نتائج ملموسة ومرئية يشعر بها المجتمع.
- أن يتقاسم الشركاء المحليّون التكلفة والمسئوليات فيما بينهم، وهي: مساهمات من المجتمع المحلي/ القطاع الخاص/ الهيئات والإدارات الحكومية/ والأجهزة الأخرى المعنية. وقد تكون المساهمات عينية أو مادية.
- أن يتم التخطيط للمبادرة بأسلوب واضح وشفّاف ومناسب لكلّ الشركاء.
- ألا يستغرق تنفيذ المبادرة وقتًا طويلًا حتى لا يفقد المجتمع وباقي الشركاء الأملَ في التنفيذ ويفتر الحماس للمشاركة.
- أن تكون هناك خطة واضحة لضمان صيانة واستمرارية المبادرة لضمان استمرارية نتائجها وفوائدها مع الوقت.

وتتميز المبادرات المجتمعية بأنها:

ـ **استباقية**: لا تحدّها التقاليد والنظم الحالية أو المعايير والطرق المتبَعة في القطاع، لا تعيقها الحواجز أو التحديّات التي تقف في وجه تحقيق أهدافها.

ـ **ابتكارية**: تقوم على تطوير نماذج جديدة، وابتكار مناهج جديدة للتغلب على العقبات وتتخذ وتطبق أساليب مبتكرة في حلّ القضايا الاجتماعية.

ـ **مجازفة**: تقوم بتحويل وتطوير المجتمعات من خلال شراكات إستراتيجية.

٣-٤ أنماط المبادرات المجتمعية ومتطلباتها

تتعدد أنماط وأنواع المبادرات المجتمعية وفقًا لأبعاد عدة، منها:

- **الهدف من المبادرة**

- مبادرات بهدف التنمية وحلّ مشكلات ملحّة: وهي القيام بعمل خدمة ما أو حلّ مشكلة ملحّة أو إدخال تطوير ما بهدف تحسين الظروف المعيشية بالمجتمع.
- مبادرات بهدف بناء الثقة بين شركاء التنمية: وهي قيام أحد شركاء التنمية كالإدارة المحلية بعمل خدمة ما أو حلّ مشكلة أو تحسن الظروف المعيشية بالمجتمع بهدف التواصل مع المجتمع وبناء جسور الثقة معه.
- مبادرات بهدف بناء الثقة بين المجتمع والشركاء في سياق التطوير الشامل لمنطقةٍ ما: وهي قيام الإدارة المحلية أو إدارة تطوير منطقة ما بعمل تدخّلات سريعة وملموسة يشعر بها المواطن لكسب ثقته في جدّيّة عمليات التطوير الشاملة وتشجيعه على أخذ دورٍ فعّال ومساهم في إعادة بناء مجتمعه؛ حيث تستغرق عمليات تطوير المناطق المتدهورة وقتًا كبيرًا بين اتخاذ قرار التطوير والتنفيذ الفعلي للأعمال، في حين يفقد سكان هذه المناطق الأمل في استجابة الإدارة المحلية. لذا يجب عملُ تدخلات سريعة تشعر السكان بجدية الإدارة المحلية في التطوير، وتساعد على تفاعل السكان مع جهود التطوير.

- **الاحتياج ونوع التدخل**

- مبادرات تحسين البنية الأساسية: وهي التدخلات لحلّ مشكلة ملحّة أو إدخال تطوير ما بهدف تحسين البنية الأساسية بالمجتمع كالرصف والإنارة والمياه وخلافه.

- مبادرات تحسين الخدمات العامة: وهي التدخلات لتحسين خدمة ما كجمع القمامة وغيرها.
- مبادرات اقتصادية: وهي التدخلات لخلق فرص عمل كتخطيط مناطق تجارية، وتسهيل إجراءات إنشاء الأنشطة التجارية والقروض الدوّارة.
- مبادرات ثقافية وتوْعَوية: وهي التدخلات لدعم الأنشطة الثقافية والتوْعويّة بالمجتمعات المحلية.
- مبادرات تيسير الإجراءات الحكومية: وهي التدخلات لتيسير الإجراءات الحكومية للفئات غير القادرة.

- **توقيت المبادرة وامتداد تأثيرها**

- مبادرات تجنب الأزمات: وهي التدخل والاستجابة السريعة بمبادرة ما لإنقاذ أفراد أو مجموعات بالمجتمع على وشك التضرّر، كمشروعات تجنّب تأثير الكوارث الطبيعية المتوقّعة.
- مبادرات قصيرة في مدة التنفيذ ومدة التأثير: لرفع ضررٍ مؤقت عن أفراد أو مجموعات بالمجتمع، كتوفير مساكن مؤقتة لمتضرري الكوارث والأزمات.
- مبادرات قصيرة في مدة التنفيذ وممتدة التأثير: كمبادرات تحسين البنية الأساسية والخدمات.

ولا بدّ من توافر بعض المتطلبات لدعم المبادرات وتفعيلها، ومنها:

- ينبغي تبني آليات وقنوات لتمويل المبادرات المحلية من خلال ميزانية الدولة وصناديق المسئولية الاجتماعية للشركات وغيرها من قنوات التمويل. وينبغي أن تخصص الميزانيات بشكلٍ كافٍ لتمويل المبادرات المحلية؛ حيث تتضمّن الميزانية مصروفات تنفيذ المبادرات ومخصصات مالية للجهات الوسيطة التي تقوم بمتابعة التنفيذ وتقديم الدعم الفني للجهة المنفّذة لما لديها من خبرات

تنموية متخصصة. كما ينبغي تخصيص ميزانية تستخدم لتغطية المصروفات الإدارية الخاصة بإدارة الصندوق كمرتبات العاملين والاستشاريين والعلاقات العامة والتوثيق... الخ.

- تعاون الإدارة المحلية، ودعم مبادرات المجتمع.
- تسهيل الإجراءات الحكومية كالموافقات والتصاريح.
- السرعة في الاستجابة لمتطلبات المبادرات المحلية.
- تقديم الدعم الفني والإرشاد في جميع خطوات ومراحل المبادرات المحلية.

ولا بدّ من تحفيز مساهمة القطاع الخاص في المبادرات المحلية، تهتم كثيرٌ من الشركات وممثلي القطاع الخاص بتدعيم الأنشطة والمساهمة في المبادرات المحلية لدعم المجتمعات الفقيرة من خلال وحدات المسئولية الاجتماعية للشركات، والتي تتسابق الشركات في إنشائها، وتعتبر ميْزة تنافسية لها في مجتمع الأعمال. يمكن أن يكون رجال الأعمال شركاء رئيسيّين في المبادرة المحلية في مجتمعهم، حيث يمكن أن يساهموا في صورة عينية أو نقدية، أو عن طريق تقديم خدماتهم مجانًا أو بأسعار رمزية، أو المشاركة في المبادرة والالتزام بصيانتها. ذلك يؤدي إلى تعزيز اندماجهم مع المجتمع وتحقّق مسئوليتهم المجتمعية، ويساعد ذلك أيضًا رجال الأعمال على مدّ شبكة عملائهم. في حالة رغبة القطاع الخاص الكبير التبرع بمبلغ كبير لتمويل مبادرة أو أكثر، فيمكن أن تتبرع به للجهة المنفذة للمبادرة (منظمة المجتمع المدني)، وفي المقابل تقوم تلك الجهة بمتابعة وإدارة المبادرة وتقديم كافة المعلومات عن سير الأعمال وتقدم المبادرة والإنجازات التي تمّ تحقيقها. وهكذا تكون قدْ أوفَت شركات القطاع الخاص بالتزاماتها ومسئوليتها نحو مجتمعها، وذلك قد يعود عليها بالإيجاب في التعريف بها في علاقاتها العامة.

٣ـ٥ خطوات تنفيذ المبادرات ودور شركاء التنمية

المبادرة هي بمثابة نموذج مصغّر للتطوير المتكامل بالمشاركة، ولضمان استدامة المبادرة وتأثيرها واستفادة المجتمع منها يجب تنفيذ الخطوات الآتية بالمشاركة:

- **تحديد الاحتياجات ذات الأولوية**: غالبًا ما تكون للمجتمعات احتياجات متعددة، فقد تمثل بعض الاحتياجات أولويةً لكلّ أفراد المجتمع (المنطقة) في حين أن هناك احتياجات أخرى مهمة لفئة معينة من المجتمع، ومن المهم أن تلبي المبادرة احتياجات الفئة الأكثر عددًا من المجتمع، ويتأتّى ذلك من خلال الاستفسار عن احتياجاتهم، ويتمثّل دور شركاء التنمية كالتالي:

ـ المجتمع المحلي بفئاته: التعبير عن الاحتياجات بصورة شفافة وبنّاءة وإتاحة المعلومات.

ـ منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: في كثير من الحالات يمكن الاعتماد على المنظمات المرتكَزة في المجتمع المحلي مثل الجمعيات والمؤسسات ذات الخبرة أو الدراسات السابقة لتحديد الاحتياجات الأهلية، ومناقشة البدائل الممكنة لتلبية تلك الاحتياجات.

ـ المنظمات الوسيطة: يمكن أن تكون المنظمة الوسيطة منظمة غير حكومية أو منظمة استشارية لديها الخبرة في إدارة عملية تقدير الاحتياجات بالمشاركة.

- **دراسة الحلول محليًّا**: دعم المجتمع بفئاته لتقديم واقتراح حلول تتوافق مع رغباته وإمكانياته وثقافاته لأنه هو الوحيد القادر على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات، ويتمثّل دور شركاء التنمية كالتالي:

ـ الإدارة المحلية (مثل إدارة الأحياء): اقتراح الحلول ومراجعة الحلول المقترحة من المجتمع فنيًّا.

ـ المجتمع المحلي بفئاته: اقتراح حلول تتوافق مع رغباته وإمكانياته وثقافاته.

ـ منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: الاتصال بفئات المجتمع وتحديد القيادات الطبيعية به، والعمل كحلقة وصلٍ بين المجتمع والإدارة المحلية وباقي الأطراف المعنية.

ـ المنظمات الوسيطة: تقديم الدعم الفني وتدريب الأطراف الشريكة على طرق الاتصال والتفاوض للوصول لأفضل الحلول.

■ **إعداد مقترح مشروع المبادرة والبحث عن التمويل**: إعداد وتصميم مبادرة محلية بالتعاون مع الشركاء المحليين من أجل تلبية الاحتياجات الملحّة في المجتمع، ثمّ صياغتها كمقترح يتمّ تقديمه إلى الجهة المموّلة، ويتمثل دور شركاء التنمية كالتالي:

ـ منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: إعداد وتصميم مقترح مشروع المبادرة بالتعاون مع الشركاء وتقديمه إلى الجهة أو الجهات المموّلة.

ـ الإدارات الميسّرة: إرشاد الجهات الشريكة للجهات الممولة والإدارات والهيئات التي يمكن أن تساهم في تمويل المبادرة.

ـ الإدارة المحلية: إعطاء الرأي الفني والمعلومات التي تساعد في إعداد المقترح وخطة التنفيذ، توفير المعلومات عن الاعتمادات المالية الممكنة، وأيضًا تمويل المبادرة أو المساهمة في التمويل.

ـ الجهات المانحة والقطاع الخاص: ما تسعى الجهات المانحة أو القطاع الخاص إليه من إيجاد وسائل ما من أجل التبرع والمساهمة لتحسين ظروف معيشة المواطنين وإنفاق مساهماتهم المالية بطريقة فعّالة.

ـ المنظمات الوسيطة: يمكن أن تكون المنظمة الوسيطة (منظمة حكومية/ غير حكومية) لديها القدرة على القيام بدور وسيط بين الجهة المموّلة وبين الجهة المنفّذة للمبادرة، وقد تكون أيضًا مؤسسة استشارية للجهة المموّلة والمنفّذة. وفي كلتا الحالتين يكون دورها متمثلًا في دعم المنظمات المرتكزة في المجتمع بداية من إعداد مقترح المبادرة وحتى الانتهاء من التنفيذ.

ـ الجهات المانحة والقطاع الخاص: في كثير من الأحيان يكون لدى أفراد بالمجتمع صلاتٌ مع القطاع الخاص والجهات المانحة والوزارات والهيئات ممّا قد يساهم في التعرف على أو توفير مساهمات مالية أو عينية.

- **تنفيذ أعمال وأنشطة المبادرة:** أثناء مرحلة التنفيذ، تعمل كلٌّ من الجمعية وشركاؤها المحليّون (مثل الإدارة المحلية/ رجال الأعمال/ منظمات مجتمع مدني/ المستفيدون... الخ) سويًّا بشأن تنفيذ المبادرة. ويعقدون اجتماعات منتظمة لمناقشة الأنشطة التالية والأنشطة السابقة، وما إذا نجحت أم لا، ممّا يعطي للجهات المنفّذة فرصة لتعديل خطّ سير الأعمال لأقصى استفادة وترشيد الإنفاق، ويتمثل دور شركاء التنمية كالتالي:

ـ المجتمع المحلي: يعدّ المجتمع هو الجهة المنفذة غير المباشرة للمبادرة، بالإضافة إلى كونه المستفيد منها ويتمّ تمثيل المجتمع من خلال المنظمات المرتكزة في المجتمع.

ـ منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: يمكن أن تتولّى منظمات المجتمع المدني (المنظمات الأهلية) عمليات إدارة تنفيذ المبادرة المحلية بالاشتراك مع الجهات التنفيذية ذات الصلة، وذلك لكونها شخصية اعتبارية يمكن التعاملُ معها من خلال الجهات العامة والخاصة، وأيضًا لخبراتها في إدارة الأعمال التنموية وتمثيل المجتمع. وفي حالة عدم وجود جمعية قائمة

يمكن لأعضاء المجتمع النشطين تسجيل أنفسهم كمنظمة غير حكومية من خلال وزارة الشئون الاجتماعية من أجل إمكانية الحصول على التمويل وتنفيذ المبادرة.

ـ المنظمات الوسيطة: يمكن تنفيذ الأنشطة مباشرة تحت إرشاد ودعم من المنظمة الوسيطة أو الجهات الاستشارية. يترتب نوع الدعم والإرشاد المطلوب على ما لدى أعضاء المنظمة المنفّذة من خبرة في تنفيذ المبادرات، ومن مهارات إدارية ومحاسبية ومهارات التشبيك ومدى إمكانية توثيق تقدّم عملية التنفيذ. ذلك يوفّر لهم العمل باستقلالية وانفرادية، ويكون دور المنظمة الوسيطة دورًا إشرافيًّا عامًّا فقط. وإذا ما لمْ تقم الجمعية المحلية بتنفيذ مشروعات بالمشاركة من قَبل؛ فسوف يكون على الجمعية الوسيطة إرشادها خطوةً بخطوة خلال كلّ مراحل المبادرة بما فيه من شرح لخطوات التنفيذ وتقديم الدعم حسب الاحتياج. ومن هنا تتلقى الجمعية المنفذة تدريبًا لبناء القدرات عن طريق التدريب خلال العمل، والذي يمكّنها من تحمل مسئولية تنفيذ المبادرة والمبادرات المستقبلية.

- **المتابعة والتقييم بالمشاركة:** هي مشاركة ممثلي المجتمع في الإشراف على الأعمال التنفيذية للمبادرة لضمان تحقيق الأهداف العامة ومراحل التنفيذ والجدول الزمني، ويتمثل دور شركاء التنمية كالتالي:

ـ المجتمع المحلي: بما أنّ المجتمع هو الجهة المنفّذة غير المباشرة للمبادرة بالإضافة إلى كونه المستفيد منها؛ يجب تواجده وإشرافه على المراحل التنفيذية للمبادرة، وذلك لضمان عدم خروج سير الأعمال التنفيذية للمبادرة عن احتياجاته.

ـ المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: تمثيل المجتمع في عملية الإشراف على التنفيذ وتنظيم الاتصال بين المجتمع وباقي الأطراف الشريكة.

ـ المنظمات الوسيطة: تقديم الدعم الفني لمنظمات المجتمع المدني المنفّذة للمبادرة.

ـ الإدارات الميسّرة: تيسير عملية الاتصال بالجهات الحكومية ذات الصلة وتوفير المعلومات للأطراف الشريكة.

ـ الإدارات المحلية والخدميّة ذات الصلة: المتابعة الفنية وضبط الأمور الفنية والتنفيذية، وتسهيل الإجراءات.

▪ **التوثيق الفني والمالي:** من الإجراءات الهامة في إدارة المبادرة، هي التوثيق الفني والمالي السليم ممّا يساعد على تأكيد المصداقية والشفافية الكاملة. بحيث يرى كلّ طرف التقدم في أعمال تنفيذ المبادرة وكيفية صرف الموازنات المعتمدة، وإن كانت تمّت بطريقة معقولة وفي صالح المجتمع. ويشمل:

ـ الشركاء، ومساهماتهم عينية ونقدية.

ـ عدد الوظائف التي تولدت أثناء تنفيذ المبادرة.

ـ عدد المستفيدين في المجتمع (حدد معدل الفئة النسائية المستهدفة).

ـ العوائق والمشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ.

ـ خطة استمرارية الخدمات التي ستوفرها المبادرة للمجتمع.

ـ أسعار الخدمات التي تقدمها المبادرة بالمقارنة بسعر الخدمات المقدمة من الآخرين.

ـ التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على المستفيدين.

ـ التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على دخول المستفيدين.

ـ ويتمثل دور المنظمات الوسيطة في تقديم الدعم الفني والتدريب والإشراف على المنظمة المنفذة أثناء عملية التوثيق، والتي تبدأ مع أولى مراحل المبادرة حتى بعد الانتهاء من التنفيذ.

من أهم المبادئ الأساسية للمبادرات المحلية أن تتميز بالاستمرارية، وأن يتم استخدامها لفترة طويلة من أجل تلبية احتياجات المجتمع، لذلك يجب تقييم استمرارية الخدمات التي قدمتها المبادرة من خلال تقييم لاحق، ويبرِز ذلك التقييم مدى التغيير الذي حدث في المجتمع بعد تنفيذ المبادرة، وتقييم ما إذا كانت تلك التغييرات لها علاقة بالمبادرة أم لا، وإذا ما ظهرت نتائج أكدت أن التغيير الإيجابي سببه المبادرة فذلك دليل على استمرارية الخدمة، وبالتالي يمكن اعتبارها مبادرة ذات استمرارية، تلك التقييمات تُقام بعد سنة أو أكثر من تاريخ اكتمال المبادرة. بعد انتهاء المبادرة وبعد مرور فترة التمويل كاملة؛ ينبغي أن تجرى زيارة أخرى لموقع المبادرة لمعرفة ما إذا كانت الخدمة (المبادرة) ما زالت قائمة أم لا، وإذا ما امتدت أو طورت أو تكرّرت ولماذا. إذا لم تكن المبادرة قائمة فينبغي معرفة سبب ذلك، حيث أن ذلك يساهم بمعلومات هامة بشأن بناء المبادرات المستقبلية وتجنب الأخطاء. من المهم أيضًا رصد مدى تناقل الخبرات بين الأفراد والمجتمعات. وينبغي أن تتم التقييمات كلها بنفس الطريقة المتبعة في التقييم الأول، وأن تتضمن كافة الاجتماعات والمقابلات مع الأطراف المعنية في المجتمع والمنظمات غير الحكومية. ومرة أخرى يجب على مسئول المتابعة استخدام الأسئلة المفتوحة غير النمطية، وتحديد النقاط التي تستحق الخوض فيها بعمق أكثر من غيرها. يجب أن تكون على وعي بأنه كلما مرّ وقت أطول على عمر المبادرة؛ كلّما انحرفت عمّا كان مخططًا لها، هذا ليس سيئًا بالعكس فمن المهمّ أن تطور المبادرة نفسها للتأقلم مع احتياجات المجتمع، والمهم هو أن تستمر في تقديم الخدمة للمجتمع وسدّ الاحتياج، وأن تشعر الأطراف المشتركة بالمسئولية تجاه المبادرة وتقوم على صيانتها.

٣-٦ أمثلة لبعض المبادرات المجتمعية

- مبادرة توصيل شبكة الصرف الصحي لنجع طرخان- سوهاج ٢٠١٣م، والهدف العام لها هو تغطية مصرف نجع طرخان بمركز سوهاج، وتتنوع الأهداف الفرعية كما يلي:

- التوعية بأهم المشكلات الناجمة صحيًّا وبيئيًّا عن إلقاء المخلفات البشرية بالتّرع ودق أيسونات عميقة بالمياه الجوفية، وأثر ذلك على تفشي الأمراض والأوبئة.
- التوعية بأهمية تشجيع المشاركة المجتمعية ومسئولية المواطنين في مشروعات ومبادرات تعود بالخير عليهم.
- جمع مليون جنيهًا كإسهام شعبي من المواطنين من جملة ٧ مليون جنيهًا تتولاها الهيئة القومية للمياه والصرف الصحي وشركة مياه الشرب والصرف الصحي.
- إدخال مساهمين آخرين مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية وشركة المطاحن ومساهمة كل منهما بمبلغ مليون جنيهًا.
- عمل نموذج لمشروع بالمشاركة المجتمعية في قرى سوهاج.

مراحل التنفيذ

- المرحلة الأولى: التوعية بخطورة الوضع، ومدتها ثلاثة شهور.
- المرحلة الثانية: جمع التبرعات. وقد بدأت مع بدء الإقناع والتوعية مع نهاية المرحلة الأولى ولمدة ستة شهور، واستمرت حتى بدء تسليم التبرعات للجهة المنوط بها تنفيذ المشروع.
- المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع، حيث تتولى الشركة المنفذة التنفيذ في المكان المحدد.

- المرحلة الرابعة: إنشاء منظومة متكاملة للنظافة، وفيها تم توصيل الخدمة للمواطنين ونظافة الشوارع ومنع التعدي على الترع والمزروعات، ورصف الشوارع.

- مبادرة إسكندرية مدينتى ٢٠١٣م: بعد أحداث الثورة المصرية، وفي ظل غياب الأمن وانتشار الفوضى ظهرت مشكلة البناء المخالف بكثرة في الإسكندرية ومشكلة إلقاء مخلفات الهدم للمباني المزالة على حرم ترعة المحمودية، وأيضًا تلويث مياه الترعة بالقمامة. وكان التأثير السلبي لذلك يتمثل في تشويه المنظر الجمالي للمدينة، وتلويث مجرى مائي هامّ للزراعة والشرب، وانتشار الأمراض والحشرات الطائرة نتيجة إلقاء القمامة في مجرى الترعة. الهدف العام لها هو إعادة تجميل الترعة على جانبي محطة تنقية المياه بالسيوف كمرحلة أولى للمبادرة على حرم ترعة المحمودية بنهاية عام ٢٠١٣م . وتتمثل الأهداف الفرعية فيما يلي:

- رفع الوعي بأهمية مجرى ترعة المحمودية.
- تفعيل دور الأطراف المتعاونة في المسئولية المجتمعية.
- إبراز دور المحافظة في إعادة تطوير وتجميل ترعة المحمودية.
- القيام بحملات لتوعية الأهالي بأهمية الترعة وأهمية المشاركة المجتمعية في حلّ المشكلات القائمة.

<u>الجهات المتعاونة</u>

- فريق العمل بمركز النيل للإعلام بالتعاون مع مؤسسة هانس زايدل.
- المحافظة متمثلة في الإدارة المركزية لنظافة وتطوير المدينة.
- شركة مياه الشرب بالإسكندرية وفريق التوعية بالشركة.

- شباب حقوقيين وطلبة من أحياء شرق والمنتزه.
- الإدارة المركزية للموارد المائية والري.

وتتنوع أنشطة المبادرة في تنفيذ ورش عمل تمهيدية تضمنت أربعة لقاءات تمهيدية ودراسة ميدانية، وأعمال توثيق ودعاية، وثلاثة أيام من العمل الميداني، مع تنفيذ ندوتان للتوعية بالمبادرة، وبأهمية الحفاظ على ترعة المحمودية، مع تفعيل بعض السياسات التكميلية للمبادرة التي تتمثل في:

- مواجهة السلوك السلبي للأفراد بتقديم التوعية للمواطنين قاطني المنطقة، وخصوصًا التلاميذ وطلاب المدارس من خلال الندوات والمحاضرات ووسائل الإعلام بعدم إلقاء المخلفات والقمامة والحفاظ على نظافة الترعة والمدينة.
- تحديد مقالب عمومية معروفة، والتوعية للأفراد بأماكن تواجدها بالمحافظة.
- تفعيل قوانين البيئة الخاصة بالتلوث البيئي.
- العمل على توافر قوى أمنية بصفة مستمرة من شرطة المرافق والمسطحات المائية للرقابة والمتابعة الدائمة مع إدارة الري.
- تقديم اقتراح للمحافظة بإنشاء جهة مختصة في إدارة الضفة الخاصة بالترعة مع العمل على الحفاظ عليها.
- استكمال المبادرة حتى يتم تنظيف وتطوير الترعة بالكامل.

الفصل الرابع
٤ ـ المشاركة والتخطيط

٤ ـ ١ التخطيط وأهميته

مفهوم التخطيط: التخطيط هو طريقة أو أسلوبٌ عقلاني لتنظيم الأفكار، تمارسه جميع الأطراف والمؤسسات المعنية على جميع المستويات، وذلك لتحقيق أهداف، أهمها: تنظيم أفعالنا وتوجيهها نحو تحقيق التغيير والأهداف المستقبلية المرجوّة، وأيضًا حلّ المشكلات والتغلب على العقبات لتحقيق النتائج المرجوّة في ظل الظروف القائمة، وباستخدام الموارد المتاحة، والتعرف على الوسائل والإجراءات اللازمة لتحقيق الرؤى المستقبلية. والتخطيط الناجح هو الذي يجيب عن الأسئلة التالية:

ـ ماذا نريد أن نفعل؟

ـ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

ـ ما العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

ـ ما البدائل المتاحة والأفضل لدينا لتحقيق الهدف؟

وتتحقق أهمية التخطيط فيما يلي:

ـ ضمان تحقيق الأهداف والنتائج بطريقة تتسم بالاتساق مع اختيار أفضل الوسائل والأدوات الملائمة لتحقيق الأهداف المرجوّة، وتنفيذ العمليات المطلوبة، وذلك لتحقيق التوازن بين الموارد والاحتياجات (ترشيد استهلاك الموارد، وخصوصًا عندما تكون هذه الموارد نادرة).

- ضمان وجود الرقابة والمتابعة المستمرة ممّا يساعد على التنبؤ بأي عقبات أو معوقات والتغلب عليها.
- تحديد الوقت والتكلفة لكلّ عملية، مع تحديد معايير الإنجاز لكل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف ممّا يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

٤-٢ التنمية المستدامة

تتنوع مفاهيم وتعريفات التنمية المستدامة؛ حيث عرّفت التنمية المستدامة بأنها:

- التنمية التي تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في مشروعات تنموية دون الحاجة إلى استنفاذ موارد أخرى تكون شرط لاستمرارية هذه المشروعات.
- التنمية التي تحقق احتياجات مجتمع الحاضر دون إضعاف قدرة الأجيال القادمة على تحقيق احتياجاتهم.
- هي تحقيق التوازن بين التنمية بجوانبها المختلفة البيئية والعمرانية والاجتماعية والاقتصادية؛ حيث يبرز دور الإدارة كعنصرٍ فاعل وداعم لتحقيق الأهداف العمرانية والاجتماعية والاقتصادية، والعمل على متابعتها وتدعيم استدامتها.

وقد اعتمدت برامج التنمية المستدامة في مدن العالم النامي على محورين أساسيّين:

- المحور الأول: هو التنمية الاجتماعية التي تعنَى بتنمية الموارد البشرية بتوفير المتطلبات الأساسية من حيث الرعاية الصحية والتعليم الأساسي بالإضافة إلى تحسين مستوى المعيشة بغرض إقامة بناء اجتماعي جديد ينبثق منه علاقات اجتماعية (معنوية) جديدة تقوم على مبدأ المشاركة المجتمعية، أو وضع قيم مستحدثة تساهم في تغيير أوضاع اجتماعية كدمج دور المرأة في برامج التنمية.
- المحور الثاني: هو المجال العمراني أو الفيزيقي الذي يهتم بإدخال مجموعة من التحسينات المادية على البيئة المحلية، وتتمثل في تحسين وتطوير المباني ورصف الشوارع وتشجيرها، مع توفير البنية الأساسية من شبكات التغذية بمياه الشرب والصرف الصحي والإنارة وتنسيق الفراغات الحضرية.

تهدف عمليات التنمية إلى الآتي:

- تحقيق الحياة الصحية والمنتجة للإنسان.
- تحقيق العدالة الاجتماعية، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة.
- كفالة الاستدامة البيئية، وتوفير الحقّ للأجيال القادمة في الموارد الطبيعية والثروات من خلال ترشيد استغلالها دون إسراف أو تبذير.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد، والقضاء على الفقر.
- المشاركة المجتمعية في وضع السياسات، ومراجعتها، وصنع القرار.
- إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.

تتمتع التنمية المستدامة بمجموعة من المميزات والخصائص التي تميّزها عن التنمية بمفهومها التقليدي، وهي:

- الاستمرارية: والمقصود بها عملية الاستدامة والتواصل في التنمية؛ لأنها معيار نجاح العملية التنموية في تنمية المجتمع في جميع مجالاته، وتكامل جميع غاياته لتحقيق النمو المنشود.
- تنظيم استخدام الموارد الطبيعية: خاصة القابلة للنفاذ والمتجددة بما يضمن حق الأجيال القادمة فيها، وذلك باستثمار المصادر المتجددة بمعدل مساوٍ لمعدل ما يتجدّد منها، وأن يكون في حدود قدرة البيئة على استيعابه، واستثمار المصادر غير المتجددة بمعدل مساوٍ لمعدل اكتشاف بدائل متجددة.
- تحقيق التوازن البيئي: وهو المعيار الضابط للتنمية المستدامة، أي المحافظة على سلامة الحياة الطبيعية، وإنتاج ثروات متجددة، مع الاستخدام العادل للثروات غير المتجددة.
- التكامل: فالتنمية المستدامة ترتكز على تحقيق التكامل والتبادل بين أهداف مختلفة لثلاثة أنظمة أساسية هي: النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام البيئي.

٤-٣ التنمية الشاملة

مفهوم المشاركة المجتمعية في التنمية الشاملة، فعلٌ جماعي موجّه نحو التنمية المجتمعية، يشارك فيه أفراد المجتمع في إحداث تغيرات في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية في المجتمع من خلال المشاركة في تحديد الأهداف والأولويات والموارد، ووضع خطط العمل المناسبة وتنفيذها وتقويمها. والمشاركة المجتمعية هي من أهم أهداف برامج التعبئة المجتمعية التي تعكس مجتمعًا يتميّز بالعدل والمساواة وتكافؤ الفرص، وهو وسيلة لضمان استمرارية برامج التنمية الشاملة وملاءمتها للمجتمع بخصائصه ومقوماته. وهي في الوقت نفسِه مسئولية كلّ فردٍ من أفراد المجتمع المحلي، حيث يقوم- من خلالها- بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في حياته وتخطيط برامج تنمية مجتمعية أكثر واقعية وملاءمة وباستخدام أفضل للموارد المتاحة. وتتمثّل أهداف المشاركة المجتمعية في برامج التنمية الشاملة فيما يلي:

- خلق الثقة المتبادلة بين أفراد ومجموعات المجتمع المحلي بمختلف فئاته، مع إيجاد مناخ يتيح لكلّ فرد من أفراد المجتمع ومجموعاته المشاركةَ الفعالة في اتخاذ القرارات، ووضع خطط التنمية الشاملة وتنفيذها، وأيضًا زيادة حسّ الانتماء لدى الأفراد والمجموعات إلى المجتمع المحلي الذي يعيشون فيه.
- زيادة حسّ تحمل المسئولية بين أفراد المجتمع المحلي ومجموعاته حول أهمية مشاركتهم الفعالة في برامج التنمية المجتمعية الشاملة.
- زيادة درجة التعاون بين أفراد المجتمع المحلي ومجموعاته لصالح المجتمع المحلي وبرامج التنمية المجتمعية الشاملة فيه، وأيضًا زيادة حسّ الملكية بين أفراد المجتمع ومجموعاته بموارده المختلفة.

- زيادة قدرات المجتمع المحلي على تطوير تنظيماته وهيكلياته، وجعلها أكثر فعالية ومشاركة في عملية التنمية المجتمعيه الشاملة، كما تهدف إلى مساعدة الأفراد والمجموعات الفعالة في المجتمع على تطوير قدرتها الذاتية، وتبني أساليب عملية وعلمية في التعبير احتياجها وأولوياتها.

تتطلب المشاركة المجتمعية في تنمية المجتمع توفر عددٍ من العناصر الهامة:

- شعور كلّ فرد من أفراد المجتمع بانتمائه إلى هذا المجتمع، وبأن هناك ظروفًا ومشكلاتٍ ومصالح مشتركة وعلاقات متبادلة بينه وبين كلّ فرد فيه.
- تعاون تطوعي بين أفراد المجتمع المحلي ومجموعاته يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة تخدم المصالح والاحتياجات الأساسية لهم، مع إمكانية توفير معارف وخبرات محلية تمكّن من الاعتماد على الذات.
- خلق مؤسسات وتنظيمات مجتمعية فعالة وقادرة على تعبئة طاقات أفراد المجتمع المحلي وتمثيل أهدافهم وتطلعاتهم، وأيضًا خلق نُظُم لا مركزية وعلاقات ديموقراطية تشجع وتدعم المبادرات المحلية في برامج التنمية المجتمعية الشاملة بكافة مراحلها.

٤ـ٤ الإدارة الحضريّة

الإدارة هي الركيزة الأساسية الأولى التي تستند عليها التنمية المستدامة حيث يتوقف على مدى كفاءتها تحقيق الأهداف المرجوّة والتوازن بين الأهداف. فإدارة الحاجة والطلب للسكان تحدث التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية حيث أن ترشيد الطلب ووضع الأولويات يؤدي إلى تحقيق المنفعة الاقتصادية دون تأثير سلبي على المساواة والعدالة الإجتماعية. عبارة عن منظومة ثلاثية الأبعاد تتكون من التخطيط والتنظيم والإدارة، تعمل على الاستجابة لعملية التحول الحضري في توفير كافة احتياجات المأوى، وتحويل كافة الجهات المعنية إلى شركاء يعملون على تحقيق أهداف التنمية، وهي تشتمل على عدة عناصر أساسية، هي:

- التخطيط: أي تحديد الهدف ووضع الخطة التي يمكن في حالة تنفيذها بلوغ الهدف المنشود.
- التنظيم: إيجاد تشكيل لاستثمار إمكانيات الأفراد والمواءمة بين متطلبات العمل وحاجات العاملين.
- التنسيق: توفير الانسجام بين شتى الوحدات والمهام، وخلق مناخ مشجّع على كفاءة الأداء.
- الرقابة والمتابعة: حيث يتم من خلالها تحديد أوجه الانحراف عن المعدل الموضوع في الخطة في مختلف مراحل العمل.

ومن أهم الأدوات المستخدمة لتحقيق الإدارة الحضرية المستدامة هي الشفافية، وهي مبدأ جديد من المبادئ التي ارتبطت بالعولمة؛ حيث تدعو المنظمات والهيئات الدولية لاستمرار الحوار بين أصحاب الأدوار في التنمية العمرانية وما تشمله

السياسات من تمكين للقيادات المحلية، ودفع لمبادئ الحكم الديمقراطي، وذلك من أجل ضمان تميز هياكل حكم حضرية بالعدالة والكفاءة والشفافية، والتي يمكن مساءلتها، وكذلك دعوتها للمزج والتناغم ما بين الأدوار الإضافية لكلٍّ من الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني في بناء القدرات اللازمة لمواجهة المشاكل الحضرية العاجلة. وتمثل الإدارة المحلية في مصر أهم محور للتنمية القومية وإدراكًا لأهميتها تضمّنت قوانين الإدارة المحلية المتعاقبة منذ الستينيات تحديد اختصاصات أجهزة الإدارة المحلية في أكثر من موقع. ولكن برغم تحديد هذه الاختصاصات فقد كشف التطبيق العملي عن عقبات ومشكلات عديدة في إدارة التنمية المحلية. وتتوقّف عملية التنمية على عدة متغيرات أهمها حجم الموارد التي يحوزها المجتمع ودرجة كفاءة إدارة واستغلال هذه الموارد؛ فإن الكثير من الوحدات المحلية أخفقت في تحقيق التنمية رغم حيازتها لموارد كثيرة، وذلك لعدة أسباب منها:

- عدم استقرار قوانين الإدارة المحلية، وأيضًا وجود مظاهر قصور في التخطيط للتنمية المحلية.
- قصور في التنظيم لإدارة التنمية المحلية.
- ضعف الإمكانيات المالية للوحدات المحلية لتمويل خطط التنمية المحلية.
- قصور في كفاءة أداء القيادات الإدارية، وأيضًا وجود قصور في أسلوب الرقابة على الأداء.

يعتبر مجلس المدينة هو المقرّ الإداري للمدينة، ويمثل أحد مؤسسات وزارة التنمية المحلية بهدف التنسيق في الإجراءات اللازمة لتقديم الخدمات للمواطنين بدائرة المركز والمدينة، وخاصة تلك التي تتعلق بالبنية التحتية والخدمات الاجتماعية

والتعليمية والصحية. وبذلك يعتبر هو الجهاز الإداري للدولة، والذي يمثل السلطة التنفيذية، ويتم تعيين رئيس المدينة بقرارٍ من السيد رئيس مجلس الوزراء بناءً على ترشيح من وزير التنمية المحلية والسيد المحافظ وموافقة الأجهزة الرقابية. يتشكّل الهيكل التنظيمي للمدينة (للوحدة المحلية لمركز ومدينة) من عدة إدارات تتولّى في مجموعها العملَ على إدارة شئون المدينة، والرسم الهيكلي المرفَق يوضح تلك الهيكلية، وقد حدّدت اللائحة التنفيذية لقانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩م وتعديلاته المهام والأنشطة التي يتولّى مجلس المدينة إدارتها والإنفاق عليها.

شكل رقم (٢): الهيكل الإداري لمجلس مدينة



Figure 2

<u>ويقوم مجلس المدينة بالعديد من الأعمال والمهام، منها ما يلي:</u>

ـ الإشراف على الوحدات القروية التابعة للمدينة.

ـ الإشراف على الإدارات الخارجية أو القطاعات مثل: الصحة، والتموين، والتعليم، والزراعة، وخلافه.

- إصدار تراخيص المباني والمحلات، والإشراف على تنظيم الشوارع.
- النظافة وتجميل المدينة، وإنارة الشوارع.
- متابعة المشروعات الحكومية الجاري تنفيذها (رصف- صرف- إنارة- ......).
- يقوم، بشكل مستمر، بتطوير وتنمية المدينة بما يتناسب مع إمكانياته المتاحة.
- يظهر تعاونًا واضحًا بين رئيس المدينة والجهاز الإداري من جهة وسكان المدينة من جهة أخرى. التعاون عادة ما يكون على شكل تبادل أفكار مشاريع تنمية المشاركة المالية والمادية في تنفيذها.
- الإمكانيات المحددة لمجلس المدينة ومركزية القرار مازالا يشكّلان عقبة رئيسية في طريق التنمية.

وتتنوع الإدارة المالية للمدينة كما يلي:

- الميزانية السنوية تأتي بشكلّ مركزي من المحافظة التي تأخذها من وزارة التخطيط بالتنسيق مع وزارة التنمية المحلية (الخطة الخمسية).
- الميزانية، عادة، تكون وفقًا لقطاعات محددة بشكل مركزي، عادة الميزانية الواردة لا تكفي الأعمال المطلوبة.
- عند الاحتياج لمبالغ إضافية لتلبية حاجات المدينة؛ يلعب المجلس الشعبي المحلي دورًا في تحفيز المواطن لتأمين مصادر تمويل أخرى.
- تعتبر رسوم التراخيص- النظافة- إشغالات الطرق- معاينات توصيل المرافق- رسوم المعارض والأسواق- رسوم المواقف وغيرها؛ موارد مالية داخلية للمجلس.

المجلس الشعبي المحلي للمدينة: يوجد مجلس شعبي محلي للمدينة، كما يوجد مجلس آخر للمركز. جميع أعضاء المجالس الشعبية المحلية يتم اختيارهم بالانتخاب الحرّ من المواطنين، ويتمّ اختيار رئيس ووكيل للمجلس الشعبي المحلي بالاقتراع من بين السادة الأعضاء المنتخبين، ويكون ذلك لمدة عام، على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال أو الفلاحين. وتتنوع مهام المجلس الشعبي المحلي كالتالي:

- اقتراح إنشاء مختلف المرافق التي تعود بالنفع العام على المدينة.
- تحديد وإقرار خطة المشاركة المجتمعية في المشروعات المحلية والإمكانيات الذاتية ومتابعة التنفيذ.
- إقرار مشروع الخطة والموازنة السنوية للمدينة، ومتابعة تنفيذ وإقرار مشروع الحساب الختامي.
- وضع، والموافقة، على القواعد العامة لتنظيم تعامل أجهزة المدينة مع الجماهير.

وللمجلس الشعبي المحلي حقّ الرقابة والإشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلي في نطاق المدينة، وإصدار التوصيات التي يتم الأخذ بها من قبل الجهاز التنفيذي.

كما يوجد مجلس تنفيذي للمدينة يتكوّن من ممثلين عن الهيئات والقطاعات المختلفة بالمدينة، وهي التي تقوم بالتعاون مع أعضاء مجلس المدينة لتنفيذ المشروعات المختلفة حسب خطة التنمية. يعقد اجتماع شهري لمناقشة ما تم إنجازه من إعمال، كلّ في إدارته وبحضور رئيس المدينة وإعضاء المجلس المحلي.

٤ـ٥ التخطط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور مؤسسة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم دون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية؛ حيث يبعد التخطط العمل المؤسسي عن العشوائية أو الارتجال الذي يجعله عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان. لذا فان تجنب هذه المواقف الحرجة يوجب الحاجة للتخطيط، على اعتبار أنّ التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية تتضمّن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته. والتخطيط الإستراتيجي هو منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية للتجمعات السكانية، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترةٍ زمنية معينة، بما يتماشى مع تطلعات السكان، أخذًا بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة. ومن مميزات التخطيط الإستراتيجي أنه يساعد على استخدام المنطق العلمي في تحليل الموارد المختلفة والسبل المثلى لاستغلالها، ويشجع على الابتكار والإبداع في استغلال الموارد المتاحة بشكل مُستدام، بالإضافة إلى ذلك فإنه يعمل على تنظيم الجهود المبذولة من قِبل المؤسسات المختلفة في إطار تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، ويزيد من دافعية المؤسسات وأفراد المجتمع في عملية تقبل وتنفيذ الخطط، كذلك يسهل عملية التواصل بين مؤسسات المجتمع لخدمة المصلحة العامة.

وتعتمد عملية بناء المؤسسات بشكلٍ رئيسي وكبير على التخطيط السليم والمتكامل من خلال تحليل شامل، ومعرفة دقيقة للمؤسسة والبيئة التي تعمل بها

سواءً الداخلية أو الخارجية والأطراف التي تؤثر وتتأثر بها، وذلك لدفع عجلة التنمية إلى الأمام، وتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تقف حائلًا دون ذلك. كما أن عملية التخطيط للمستقبل تبنَى من خلال عمل الدراسات اللازمة للواقع، الأمرُ الذي يعني معرفة الاحتياجات والخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق التنمية المُستدامة وتحقيق المطالب المجتمعية ضمن تخطيط منظم يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة. والخطة الاستراتيجية هي مكونٌ أساسي ومتطلَب رئيسي في العملية التنموية والتطويرية للمؤسسات والمجتمعات التي تسعى إلى التقدم.

ظهرت الخطط الاستراتيجية لتنمية المدن بشكلها الواضح بعد العام ١٩٩٩م، أي بعد ظهور تحالف المدن الذي تبني عملية تطوير فكرة استراتيجية تنمية المدينة، حيث كانت المدن في السابق تأخذ بفكرة استراتيجية تنمية المدينة بطرق وتسميات مختلفة مثل المخطط العام أو المخطط الاستراتيجي، إلّا أنه كان هناك عدم وضوح فيما يتعلق بالفرق بين استراتيجية تنمية المدينة التي تمّ تطويرها من خلال تحالف المدن وبين تخطيط المدن ومختلف النشاطات التنموية المعمول بها في ذلك الوقت. ولقد تأثرت فكرة استراتيجية تنمية المدن التي كانت سائدة في تحالف المدن- وبشكل كبير- بوجهة نظر البنك الدولي حول الاستراتيجيات الحضرية، والتي كانت تدعو إلى جعل المدن تنافسية وصالحة للعيش ومصرفية وسهله الإدارة. في ذلك الوقت كان التركيز بشكل أساسي على تشجيع النمو الاقتصادي في المدن، بينما لم يؤخذ بعين الاعتبار تخفيض الفقر بنفس الدرجة من الأهمية. وسادت التوجهات التي تركّز على تشجيع النمو الاقتصادي في المدن في معظم ممارسات استراتيجية تنمية المدن التي تمّ تطبيقها في مناطق عديدة من العالم كدول آسيا وأماكن أخرى من

العالم من خلال البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. لذلك عمدَ تحالفُ المدن- ومنذ البداية- إلى التحوّل من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على مكافحة وتخفيض الفقر، وذلك لوضع استراتيجية تنمية المدينة ضمن الأهداف الشاملة لتحالف المدن؛ حيث تمّ إبراز قضية تخفيض الفقر الحضري كقضية سياسات عالمية. ولقد ساهمت المعدلات المرتفعة لنمو السكان في المناطق الحضرية إضافة إلى عوامل أخرى مثل الديمقراطيات المحلية وارتفاع نسبة المتعلمين والتواصل العالمي في زيادة الطلب على الخدمات كمًّا ونوعًا، ممّا وضع السلطات المحلية وصنّاع السياسة وقادة المجتمع المحلي في المناطق الحضرية، وخاصة في الدول النامية أمام تحدٍّ كبير في عملية توفير المصادر الكافية لتلبية الحاجة المتزايدة لتوفير خدمات جيدة وكافية في هذه المناطق.

فمنذ عقدين من الزمن كان يعتقد بعض المخططين بأن مشاريع تطوير المدينة يجب أن تستمد من المخطط العام، ولا يزال المخطط العام في كثير من دول العالم النامي هو أداة التخطيط المستعملة في عملية ضبط التنمية؛ حيث يصف المخطط العام- ومن خلال الخرائط والنصوص- الاستعمالَ المستقبلي للأرض ونماذج البِنَى التحتية للمدينة لفترة زمنية تتراوح بين ٢٠- ١٥ سنة. وتكون المخططات العامة على مستوى المدينة مرفقة بخطط تنموية ومخططات هيكلية، والتي من خلالها يتم تحديد استعمال الأراضي بناءً على تقسيم قطع الأرض وتنظيمها. وعندما تتمّ المصادقة القانونية على المخطط العام، فإن المؤسسات الحكومية تلزم نفسها بوضعية البِنَى التحتيّة مثلما جاءت في المخططات العامة، كما أنّ عملية التنظيم تفرض على استثمارات القطاع الخاص. وبمرور الوقت أصبحت هناك نظرة في العالم تنظر

للمخطط العام على أنه غير قادر على تحقيق التنمية الشاملة بالشكل المطلوب، وبالتالي فهو غير قادر على تقليل الفقر ورفع المستوى الاقتصادي للناس، كما أن عملية تنفيذ الخطط التنموية بناءً على المخطط العام فقط هي عملية صعبة. لذلك وجهت عدة انتقادات للمخطط العام، فيما يلي:

- المدة الزمنية اللازمة لإعداد المخطط تشكل تحديًا؛ حيث يجب على المخطط أن يأخذ الإجراءات القانونية والتي قد تأخذ وقتًا طويلًا، ممّا يسبب المشاكل ويعقد المواقف، وخاصة بالنسبة للسياسيين وأصحاب المصالح في المجتمع المدني عندما يواجهون- بتسارع- النمو الحضري والحاجة الملحّة للبِنَى التحتيّة.
- المخطط الهيكلي نادرًا ما يقدم توجيهًا وإرشادًا فيما يخصّ مراحل وأساليب التنفيذ، فالمخطط يظهر مواقع البِنَى التحتية إلّا أنه لا يوضّح المعايير التي يجب أن تؤخَذ بعين الاعتبار، أو أولويات ومراحل التنفيذ.
- المخطط العام لا يقدم تقديرات لتكلفة عملية التنمية التي يقترحها أو كيف يمكن تمويل البنية التحتية، لذا لا يمكن الحكم على المخطط بأنه، ماليًّا، معقول لأنه لا يضع أولويات للتنفيذ.
- نادرًا ما يقدّم المخطط العام تقييماً حقيقيًّا وواقعيًّا لإمكانيات واقتصاديات المدينة أو للنمو السكاني الحقيقي.
- يقتصر عمل المخطط على الفنيّين دون إشراك الآخرين من قادة المجتمع ومكاتب التنفيذ والقطاع الخاص.
- نادرًا ما يتم تحديث المخططات العامة، بالرغم من أن عملية النمو الحضري سريعة جدًّا وديناميكية، وهذا يتطلب تحديثًا للمخطط العام بشكلٍ دائم، إلّا أنه

بسبب الكلفة العالية والإجراءات الرسمية الطويلة؛ فإن هذا المخطط نادرًا ما يتمّ تحديثه.

- عملية تقسيم المناطق تنتهي بخلق مساحات أكبر من المطلوب لذوي الدخل المتوسط والعالي، بينما يخلق ندرة كبيرة للمناطق الخاصة باحتياجات وأنشطة ذوي الدخل المخفض؛ حيث تم تجاهلهم منذ البداية. كما أن المناطق الريفية والمحيطة بالمناطق الحضرية تترك من دون خدمات أو بِنَى تحتية مناسبة.
- تخطيط المدن ينجزُ بطريقة تكنوقراطية مهنية بحتة، والتي من خلالها تكون وظيفة ومهمة القانون وضع معايير قانونية متجاهلًا أي تناقضات وتجاذبات في المجتمع مثل حقيقة عدم وجود عدالة في الدخول، وكيف أنّ هذا الأمر يؤثر بشكلٍ كبير في أنشطة المناطق الحضرية.
- من هنا جاءت الحاجة إلى بروز توجّه جديد للتخطيط والإدارة الحضرية يكون قادرًا على مواجهة التحديات الكثيرة التي تواجه هذه المناطق، خصوصًا في ظل النمو السكاني المتسارع، وخاصة في المناطق الحضرية في العالم، وما صاحبه من زيادة الطلب والضغط على المصادر، والتي هي بالأصل شحيحة، إضافة إلى الحاجة المتزايدة إلى الخدمات كمًّا ونوعًّا ممّا أدى الى نشوء مشكلات اقتصادية واجتماعية، وعلى رأسها عدم القدرة في تحقيق العدالة الاجتماعية المنشودة. كلُّ ذلك استوجب بروزَ نوعٍ من التخطيط يساعد على إحداث التغيير المطلوب في المجتمع، مع توجيه وضبط ومتابعة لهذا التغيير في جوانب الحياة المختلفة لمنع حدوث أي آثار سلبية ناتجة عنه، وإبقاؤه ضمن دائرة المرغوب والمنشود. وتعتبر الخطط الاستراتيجية لتنمية المدن توجهًا تخطيطيًّا يتجاوب- وبطريقة ديناميكية- مع التحديات المتعلقة بإعادة بناء وصياغة النصوص الحضرية ضمن

مبادئ جديدة وأفكار وأدوات حديثة تلائم التحديات والمتطلبات المتسارعة في عالمنا. ولقد كانت أوائل الخطط الاستراتيجية لتنمية المدن، والتي تمّت في العام ٢٠٠٠م قد قدّمت استراتيجية تنمية المدينة على أنها تنمية حضرية مُستدامة تركز على أربعة مواضيع، هي: الحكم الحضري الجيد، قابلية الحياة والأمن للفقراء، التوازن المالي، بالإضافة إلى التنافسية وتحسين الإنتاجية.

٤ـ٦ أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي للمساهـمة في تحقيق تنمية متكاملة، بحيث تغطي كافة المحاور التنموية من تخطيط وتنظيم وبنية تحتية، وتنمية اجتماعية واقتصادية، وبيئة، وأمن، الخ، وذلك لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية ضمن رؤية تنموية شاملة. كما تهدف الخطة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية لكافة فئات وشرائح السكان، والاستغلال الأمثل للموارد والمقدّرات والفرص المتاحة، وكذلك تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد من خلال المشاركة المجتمعية لتحقيق قيم النزاهة، والشفافية، والمساءلة. وتتضمن الخطة جملةً من المبادرات التطويرية في كلّ محْور تنموي، والتي تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية في ذلك المحور. ويتمّ عند التنفيذ ترجمة هذه المبادرات التنموية إلى مجموعة من المشاريع التي تقوم مؤسسات المجتمع بتبنّيها إمّا فرادى أو مجتمعين من خلال خطط استثمار تتراوح مدتها من سنة إلى سنتين؛ حيث تتولّى هذه المؤسسات مسئولية تنفيذها ومتابعتها وتقييمها بالتعاون مع الهيئة المحلية.

وللتخطيط الاستراتيجي هدفٌ عام ألا وهو تحليل الوضع الراهن بطريقة علمية ذات إجراءات واضحة، ومن ثمّ تحديد الإمكانيات المتاحة، والعمل على استغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق التنمية الشاملة والمُستدامة، وهذا يتطلّب تحقيق العديد من الأهداف الفرعية، والتي يمكن إجمالها بما يلي:

- تشخيص الوضع القائم وتحديد أولويات وفرص ومعوقات العملية التنموية، ومن ثم تحديد الإمكانيات المتاحة والعمل على استغلالها بالشكل الأمثل.

- وضع رؤية تنموية شاملة لتطوير الوضع القائم ضمن إطار زمني واضح ومحدد.
- وضع رؤية تنموية متكاملة ورسم الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها.
- تحديد المشروعات والبرامج التنموية الهامة وذات الأولوية.
- وضع خطة تنفيذ متكاملة وضمن إطار زمني معقول وتقديرات مالية واقعية.
- وضع منهجية وأدوات واضحة لمتابعة ومراقبة الأداء في تنفيذ الخطة.
- وضع مؤشرات القياس ومعايير النجاح المتوقعة خلال فترة تنفيذ الخطة.

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من الحاجة إلى تشخيص الوضع القائم لموارد المجتمع ومدى الترابط والتناسق بينها، وذلك لتسهيل عملية رسم السياسات الاستراتيجية من أجل الاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة والمُستدامة. وللتخطيط أهمية في عملية التوعية والإصلاح وتقليل الهدر في الموارد البشرية والطبيعية من خلال تحقيق التكامل بين الجهود المبذولة في المؤسسات المجتمعية المختلفة لتحقيق التنمية بطريقة شمولية وتلافي التكرار غير المجدي. كما يمكّن التخطيط الاستراتيجي الاستفادة من دور الخبراء والنخب المجتمعية الواعية في رسم ملامح المستقبل ورصد إمكانيات الإخفاق أو النجاح على المدى الطويل، لضمان مستقبلنا ومستقبل الأجيال القادمة. كما يمكّن التخطيط الاستراتيجي للمجتمعات من معرفة الأهداف الرئيسية التي تأمل في تحقيقها ومعرفة المعايير المناسبة لاتخاذ القرارات والتعامل معها. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المجالس المحلية في التركيز على التحديات الهامة التي تواجه المجتمع، ويمكنهم من توسيع دائرة الاهتمام بالمشاريع التنموية داخليًّا وخارجيًّا، وبالتالي زيادة الشعور بالأمان بالنسبة للسكان وكسب ثقة الجهات المانحة. ويمكن إيجاز أهمية الخطط الاستراتيجية فيما يلي:

ـ تعزيز مبدأ المشاركة المجتمعية في تحديد أولويات التطوير والتنمية للمجتمعات المحلية ومساهمتهم في اتخاذ القرار بما يعزز الانتماء للبيئة العمرانية والارتقاء بدور السكان في رسم السياسات التي تهم شئون حياتهم.

ـ تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة من حيث إشراك مؤسسات المجتمع المحلي والأطراف الفاعلة فيه في متابعة وتنفيذ المخطط ومراقبة وتقويم مستوى الإنجاز لتحقيق الأهداف المرجوّة.

ـ تعزيز مبدأ التكاملية والحلول الشاملة من حيث التطرق للمشاريع التنموية من جميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة المعنية بقضايا التخطيط التنموي للمدينة.

ـ التركيز على القضايا والمشاريع التنموية ذات الأولوية، والتي بإمكانها إحداث نقلة نوعية في المستوى المعيشي للسكان والارتقاء بالمستوى الحضاري لبيئتهم المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.

٤-١٧ التخطيط بالمشاركة

التخطيط بالمشاركة هو أسلوبٌ يضمن مشاركة ومساعدة وتعاون كلّ المنفذين والمرتبطين بالخطة، ويكون لديهم دراية ومعلومات عن كلّ محتويات الخطة وأهدافها بما يسهّل عملية تنفيذ الخطة بنجاح دون عقبات. على عكس أن يقوم شخص بوضع خطة دون أن يعلم أو يشارك الأفراد المسئولين عن تنفيذها في الإعداد والتخطيط؛ حيث يسبّب ذلك مشكلات واعتراضات كثيرة على تنفيذ الخطة.

ويمكن التخطيط بالمشاركة الأطراف المعنية المحلية في المجتمع من:

- تعزيز رؤية مشتركة لتنمية مجتمعهم مع الاتفاق على الاحتياجات والأولويات التنموية.
- تعبئة الموارد الحكومية والخاصة وموارد المجتمع المحلي لتنفيذ الأنشطة التنموية (بعضها عاجل والبعض الآخر بمثابة بداية لمشروعات بعيدة المدى).

وتحتاج عملية التخطيط بالمشاركة إلى مجموعة من الظروف والمتطلبات العامة، هي:

- الاعتراف والدعم (على المستويات القومي والإقليمي والمحلي) للتخطيط بالمشاركة في القانون الجديد للإدارة المحلية.
- دمج الأدوار والمسئوليات الجديدة للإدارة المحلية والإقليمية فيما يتعلق بتنفيذ وإدارة التخطيط بالمشاركة في الإطار المؤسسي (مراكز معلومات، التخطيط والمتابعة، خدمة المواطنين، التضامن الاجتماعي).
- نظام متابعة (خارجي- رأسي وأفقي) كفء لضمان جودة العملية.

- تنمية قدرات وتدريب موظفي الإدارة المحلية وأعضاء منظمات المجتمع المدني على المنهجيات والأساليب الجديدة كجزءٍ من الاستراتيجية القومية للتدريب.
- تقنين الاعتراف بالمجالس واللجان المجتمعية وفض الاشتباك في العلاقات مع المجالس الشعبية المحلية.

ويمكن رصد مخرجات عملية التخطيط بالمشاركة إلى مجموعة المخرجات، وهي بالترتيب كالتالي:

- معرفة مشتركة عن المجتمع المحلي (للإدارة المحلية) وداخله.
- المجتمع المحلي ينظّم نفسه (مجلس الشركاء المحليين ولجان الشياخات) ويدمج الدعم الخارجي.
- المجتمع المحلي يشعر بالتغيير (دعم المبادرات المحلية- تحسينات صغيرة ملموسة) ويكتسب الثقة في الإدارة المحلية.
- مخطط تنفيذي (مخطط تنموي محلي).
- مخطط قانوني تفصيلي ومخطط للموازنة (على مستوى الحي).

وتتميز عملية التخطيط بالمشاركة بالعديد من الدروس المستفادة كالتالي:

- عملية التخطيط بالمشاركة هي عملية شاملة ومتكاملة لجميع منهجيات التنمية بالمشاركة الأخرى (تقييم الاحتياجات، تبادل المعلومات، المبادرات المحلية، والمتابعة).
- يجب معرفة الميزانية المتاحة بالضبط قبل الشروع في التخطيط التنفيذي التفصيلي.
- عملية التخطيط بالمشاركة تعتمد بشكل أساسي على الدعم السياسي الذي يعتبر

أساسيًّا في بداية العملية (تعبئة الإدارة المحلية) وفي نهايتها اعتماد المخرجات.

- المركزية والتنمية القطاعية تمثل عوائق كبرى أمام التخطيط بالمشاركة ونتائجها المتمثلة في مخططات التنمية المتكاملة.
- يعتمد نجاح عملية التخطيط بالمشاركة على مدى تأقلم المجلس الشعبي المحلي مع الأشكال المستحدثة من التمثيل المجتمعي (أعضاء المجلس الشعبي المحلي كرؤساء للجان الشياخات).

يمكن تطبيق التخطيط بالمشاركة من خلال الأدوار الفاعلة للأطراف المعنية على ثلاثة مستويات:

- المستوى القومي: دعم عملية التنمية بالمشاركة من خلال صياغة السياسات العامة الداعمة والتشريعات الممكنة، وكذلك توجيه موارد الدولة إلى برامج التنمية بالمشاركة.
- المستوى الإقليمي/ مستوى المحافظة والمدينة: صياغة الإطار الاستراتيجي لعملية التنمية بالمشاركة، وتدعيم الشراكة بين الأطراف المعنيّة، وتعبئة الموارد الداعمة لبرامج التنمية.
- المستوى المحلي: تنفيذ برامج التنمية بالمشاركة من خلال استخدام أدوات التنمية بالمشاركة.

بمعنى أن عملية التنمية بالمشاركة ليست فقط العمل القاعدي بين الإدارة المحلية والمجتمعات المحلية (التعرف على المجتمع المحلي، بناء الثقة، وأجزاء من عمليات التخطيط ودعم المبادرات، الخ)، بل تشمل تهيئة المناخ لهذا العمل القاعدي على مستوى إدارة المدينة أو المحافظة من حيث تحديد الأطر الاستراتيجية للتعامل مع

تنمية المجتمعات المحلية، وإعداد وإدارة نظم المعلومات ونظم المتابعة والتقييم، وتوفير الدعم لعمليات بناء الثقة والتخطيط المحلي. كما لا يكتمل تمكين التنمية بالمشاركة على المستويات المحلية دون قيام المستوى المركزي بدوره في وضع السياسات العامة والتشريعات الداعمة للتنمية بالمشاركة وتوجيه الموارد المتاحة على المستوى القومي لتنفيذ مخرجات التخطيط للتنمية بالمشاركة، وكذلك بناء قدرات كافة الأطراف على المستوى المحلي.

٤-٨ المشاركة والعملية التخطيطية

للمشاركة المجتمعية في التخطيط عدة دوافع على مستوى المواطن، فهي ذات أبعاد سياسية واجتماعية، منها: العمل من أجل الصالح العام، وحبّ العمل مع الآخرين، والرغبة في كسب شعبية بين المواطنين أو الحصول على مركز في الهيئات والجمعيات المختلفة، والدافع الذاتي للمشاركة بوجود حاجات اجتماعية تتمثل بالانتماء، وحاجات التقدير وتحقيق الذات، وحوافز مادية ومعنوية. أمّا العوامل الاجتماعية التي تشكل دوافع أساسية للمشاركة فمنها ما يأتي:

- إيجاد قنوات تكون بها المشاركة الفعلية الإيجابية في التخطيط وليست المشاركة الشكلية، وتعدّ المجالس المحلية المنتخبة والمنظمات والجمعيات على اختلافها خير أمثلة معبّرة عن هذه القنوات.
- وضع تشريعات تؤكّد وتحمي المشاركة في التخطيط، مع وضع استراتيجية اجتماعية تعمل على إزالة معوقات المشاركة في التخطيط، وتعمل على تأكيد القيم المجتمعية النافعة في العملية التخطيطية.
- مساعدة المواطنين على المشاركة بالتدريب والتعليم والتوجيه.. الخ.

هناك أهداف عديدة تدعو المخطّطين لإدخال المشاركة في العملية التخطيطية، منها:

- التعليم المتبادل: هو من الأهداف الأساسية التي تؤكد أهمية تحسّس الأهداف والمعلومات التقنية والأسس العملية بين المخطط والناس، ويعطي الفكرة الواسعة للعاملين في التخطيط على طبيعة المشروع.

- توسيع الفضاء التخطيطي: نتيجة التعليم المتبادل تتكوّن سعة الحوادث في العملية التخطيطية.
- بيانات إضافية: يستطيع المخطّطون استطلاع الآراء وكسب المعلومات من الناس الذين تكوّنت لديهم عبر سنوات عديدة من الخبرة جرّاء تعاملهم مع البيئة.
- الخبرة التقنية: يمتلك المجتمع على الدوام جزءًا من الخبرة التقنية في إطار تنمية المشروع إذ يمكن اشتراكها في العملية، كما تُظهر عددًا من الحلول الإبداعية من اقتراح العامة.
- البيانات الاجتماعية: إن القيم والأهداف والاتجاهات ومصادرها وأسبقياتها تعدّ من المدخولات القطاعية في المشروع؛ لذلك لا بدّ من استنقائها من مصادرها الأساسية وهُمُ الناس أنفسهم.
- الحلول الإدارية: وتتعلق بحلول مشكلات البيئة التي ترتكز في تغير سلوك الناس، ويحدث في حالة اهتمام الناس وإدراكهم لمستوى معين يؤدي إلى ظهور سلوك جديد.
- القبول: تنمي المشاركة والقناعة لدى المخطّطين في كونهم يتّجهون نحو حلول المشكلات الحقيقية.
- حلّ التناقضات: إن التعليم المتبادل يحلّ التناقضات بين الجماعات المختلفة، وتتمّ عن طريق المشاركين والإدارة.

٤-٩ دور المشاركة في عملية التخطيط

يشير مفهوم المشاركة المجتمعية إلى اشتراك السكان- جميعهم أو بعضهم- في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بما في ذلك تحديد الأهداف العامة للدولة، وهي بذلك تمثل مستوى متقدمًا من الديمقراطية. والمشاركة المجتمعية في التخطيط تشير إلى دخول السكان في اللجان والهيئات المسئولة عن إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية وبمستوياتها المختلفة، على أن يكون اشتراك السكان شتراكًا فعليًّا بحيث يؤدي إلى ما يُعرف بالتنمية الصاعدة من القاعدة باتجاه القمة، والتي تركّز على تخفيف الدور القيادي للحكومة في مجال التنمية. والمشاركة في مفهومها التنموي تعني مشاركة ومساهمة قطاع عريض من السكان، وخصوصًا الجماعات الأقل حظًّا والفئات المهمّشة وذوي الاحتياجات الخاصة في اختيار وإعداد وتنفيذ ومتابعة سياسات ومراجعة مشاريع التنمية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التنمية، وخصوصًا ما يتعلق منها بتحسين مستويات معيشة السكان أو المجموعات المستهدفة.

والمشاركة المجتمعية هي إحدى أدوات تفعيل الديمقراطية في المجتمع وأداة للتغيير، يمكن من خلالها الإسهام في بناء مجتمع ديمقراطي وحرّ وعادل، تُدار فيه الشئون العامة من خلال الناس ومن أجلهم على أساس احترام الكرامة الإنسانية والديمقراطية والعدل الاجتماعي والمساواة بين جميع المواطنين. وبالمشاركة يتمّ تحريك همَم وطاقات المواطنين للإسهام في مواجهة تحديات التنمية البشرية. أمّا في سياق العمل المجتمعي فإن عملية التشاور والحوار مع المواطنين هي عملية مكمّلة

للإدارة الحديثة، وتكريس مبادئ الحكم الرشيد بحيث تقوم على التواصل بين الهيئة المحلية والمجتمع، وتعتمد على تبادل المعلومات بين الطرفين، وتقديم مدخلات من المواطنين بشأن قضية ما قبل اتخاذ الهيئة قراراتٍ بشأن تلك القضية أو وضع السياسات أو تحديد اتجاه لأخذ القرار.

والتخطيط التشاركي هو «أفعال مشتركة من جانب الناس المحليّين وكادر المشروع بغرض صياغة خطط التنمية واختيار أفضل البدائل المتاحة لتنفيذها»، لذلك ينبغي أن تكون حوارًا وتفاوضًا، وصنع قرار يتعلّم فيه الطرفان. وينبغي أن تسهل عملية التعلم هذه اختيار أنسب للأولويات المجتمعية تتناسب والوقائع المحلية، وبالمثل ينبغي أن تقوّي هذه العملية القدرةَ المحلية على فرز وتعبئة الموارد المحلية والخارجية المطلوبة لاستدامة العمل؛ حيث يهدف التخطيط بالمشاركة إلى تقوية القدرة المحلية على تحقيق التنمية الشاملة والمُستدامة، على أن يتم تزويد صانعي القرار بالمعلومات الضرورية لتوفير بيئات مؤسسية ممكنة ومساندة أكثر كفاية؛ حيث يحدّد مستوى النجاح مدى قدرة المجتمعات المحلية واهتمامها بتنمية نظم إدارة موارد أكثر قابلية للاستدامة، فبناء القدرة أساسًا عملية تعلم اجتماعي «تهدف إلى خلق القدرة لدى الإنسان على حلّ مشكلاته، وعلى اكتشاف طرق أفضل إلى أهدافه». وتعني المشاركة المحلية انخراطًا في التخطيط في كلّ مراحله بما في ذلك تقييم الحاجات المحلية.

وفي العمل المجتمعي تعتبر المشاركة المجتمعية ذات أهمية قصوى؛ لأنها تعزز استمرار العلاقة المنظمة بين الهيئة المحلية وكافة أفراد المجتمع وفعالياته وربط البرامج والخدمات بالقضايا الحياتية واليومية للمجتمع المحلي. وفي الوقت ذاته تعكس هذه العملية رغبةَ أفراد المجتمع واستعدادهم للاندماج والمساهمة الفعّالة في

تحسين المجتمع وتطويره، بالإضافة إلى أنّ عملية المشاركة قد تأتي بمبادرة من الهيئات المحلية أو مُتخذي القرار، وقد تأتي أيضًا نتيجة لنمو الوعي لدى أفراد المجتمع. لذلك لكي تكون الخطة مكتملة الشروط وتلبّي تطلّعات المجتمع المحلي كان لا بدّ من إشراك هذا المجتمع في عملية التخطيط، وبناءً عليه يبدأ تنفيذ الخطط بعقد اللقاءات المجتمعية، والتي يحضرها العديدُ من المهتمين بشئون المدينة والحريصون على تطويرها وتقدّمها. وبعد ذلك، يتمّ تشكيل لجان العمل المتخصّصة لتشخيص الواقع في مختلف القطاعات والمجالات التنموية لإنجاز التقرير التشخيصي للخطّة، حيث تقوم لجان العمل المتخصصة في المرحلة الأولى بعملية تشخيص للوضع القائم للمجالات المختلفة من خلال تحديد المؤشرات التنموية، وتجميع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد أهم القضايا التنموية ذات الأولوية والاحتياجات الأساسية لكلّ مجال.

وللمشاركة المجتمعية في العملية التخطيطية دورًا مهمًّا يتمثّل بالنواحي الآتية:

- تساعد في تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه حياة السكان، وهذا بدوره يساعد في رسم السياسات لمعالجة الصعوبات والمشكلات.
- تعمل على زيادة أوجه التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف التي ترتبط بالعملية التخطيطية.
- تساهم في خفض التكاليف اللازمة لبناء واستكمال الخطوات الضرورية لإعداد الخطط التنموية.
- تعزز الاعتماد على النفس، وخلْق الشخصية المسئولة والمتعاونة.

- تعمل على تقليل الفوارق الطبقية الاجتماعية والاقتصادية.
- تساعد في تدعيم مفهوم الديمقراطية بالمجتمع.
- رغبة أفراد المجتمع إلى قبول القرارات التي تتمّ المشاركة بها، والعمل على تنفيذها والدفاع عنها.
- تعمل على تهيئة السكان نفسيًّا لتقبل التغيير، وبذلك تعمل على الحدّ من المعوقات التي تحول دون ذلك في تعزيز وعي الأفراد بمشاكل مجتمعاتهم والإمكانيات المتوفرة، وذلك لإيجاد حلول للتغلب على هذه المشكلات.
- تعزيز عملية تصويب القرارات والسياسات التنموية، وبالمحصلة يؤدي ذلك إلى آراء مطورة أكثر فيما لو كانت السياسات والقرارات التنموية الناجمة عن لجان التخطيط.
- تعتبر وسيلة لضمان نجاح الخطط والمشروعات التنموية، وتقلّل من درجة المخاطر للخطط والمشروعات التنموية المختلفة.
- تساهم في ضمان التأييد المجتمعى والسياسي للخطط والمشروعات.
- تعمل على توظيف أفضل للموازنات والمساعدات المحلية والخارجية.
- تساعد في عملية تحديد المجتمعات الأقل حظًّا وقومية التنمية في المسار الصحيح.

ويمكن تحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة في المخططات الأساسية من خلال:

- اتّباع المنهج العلمي في التعرف على المشكلات ودراستها وحلّها نتيجة الاحتكاك المباشر بالمجتمع.
- استثمار المؤسسات والأفراد في العملية التخطيطية المنتجة بإشراك شرائح المجتمع

كافة في تحمل المسؤولية أو الاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في المجتمع، وتوزيع الأدوار بين الدولة والمجتمع المحلي، وتفعيل وتنشيط العمل الجماعي بتطوير آليات التعاون والشراكة.

- ضمان شفافية وعدالة توزيع الخدمات بتوقيع كفوء لاستعمالات الأرض.
- إشاعة قيم الحوار والتشاور والتكافل والانفتاح والتعاون، وتثبيت مبادئ وقيم الديموقراطية.
- التضامن بين الأجهزة الحكومية والجماعات الأهلية في التنفيذ والمتابعة فيما يخص الالتزام التام بالمخطط الأساسي المُعدّ.
- الاحتمال الأقوى لاتخاذ القرار السليم الصائب؛ لأنه سيكون نابعًا من حاجات ورغبات المجتمع.
- حسن تدبير الشأن المحلي.
- توقيع كفوء لاستعمالات الأرض بالمشاركة ممّا يساهم في إنعاش الأنشطة الاقتصادية والثقافية الاجتماعية والرياضية وسائر الفعاليات المجتمعية.
- الاستغلال الأمثل للموارد والاختصاصات والمؤهلات والخبرات المتوافرة في مجال تقويم المخططات الأساسية.
- اقتناع المواطن بالمساهمة في تنمية مدينته ومشاركته في رفع مستواها.

٤-١٠ العلاقة بين المشاركة وعملية التخطيط

لقد تم الاتفاق من خلال العديد من الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة، والتي اهتمت بموضوع المشاركة المجتمعية، وتناولته بالتحليل والبحث على أن:

- المشاركة في مجال النشاطات التنموية تختلف من قطر إلى آخر، ومن إقليم إلى آخر داخل القطر الواحد، غير أن هذا التطبيق في هذا المجال يتراوح، بصورة عامة، ما بين المساهمة غير المباشرة في عملية صنع القرارات (Decision Making Process) وبين قيام الهيئات الشعبية والمنظمات بشكل مباشر بصنع القرارات واتخاذها بكلّ ما يتعلق بالسكان على المستوى المحلي، وبهذا أصبح من الممكن للمشاركة أن تشتمل على تعاون وتنسيق بين صانعي القرارات وبين الجماعات أو الشرائح السكانية المهتمة والمعنية بهذه القرارات، دون أن تتحوّل سلطة صنع القرار إلى أيدي هذه الشرائح، وأيضًا أصبح من الممكن بالنسبة للمجموعات المستهدفة إجراء أو إحداث أي تعديلات لازمة على القرارات، ولكن دون انتقال صلاحية وسلطة صنع القرار إليهم، وبالإضافة لذلك كله أصبح هناك إمكانية للمشاركة في أن تأخذ شكلَ حوار ومناقشة بين طرفين الطرف الأول المتمثّل فيمن يملك سلطة صنع القرار، والطرف الآخر المتمثل في المجموعات المستهدفة، ومَن يمثلهم بالمجتمع. والحقيقة أنّ الذي يقرّر شكل المشاركة السائد في المجتمع والمطبّق من خلال العملية التنموية هو اختلاف البنية والنظم السياسية الاقتصادية، الاجتماعية والخصائص الثقافية من مجتمعٍ لآخر، فاختلاف أشكال المشاركة وتعدّدها يرتبط بشكل أساسي بهذه العوامل مجتمعة.

- عملية المشاركة تقوم على مبدأ أساسي يتمثل في مدى قدرة واستطاعة الشرائح السكانية والمجموعات المستهدفة في التأثير على عملية صنع القرارات وصياغتها وتوجيهها بما يتناسب مع حاجات المجموعات ويخدم رغباتها، وقد كان لهذا المبدأ دورٌ كبير في مجال التنمية لَما تحققه من تنمية تتّصف بالعدل والاتزان، فهي تنمية تهتمّ وتأخذ بعين الاعتبار حاجات السكان ورغباتهم التي لا بدّ أن تعكسهما عملية صنع القرارات واتخاذها، وبالصورة التي تؤدي في نهاية الأمر إلى توزيع طبقي ومكاني عادل لعوائد النمو وأرباح التنمية. ونتيجة لذلك فإنّ هذا المبدأ أصبح الأساس الذي من الضروري أن تقوم عليه أي عملية تقييم للمشاركة في أي مجتمع، والمعيار الذي يقاس فيه مدى فاعلية المشاركة في عملية التنمية.
- لا يمكن القول إنه يوجد مشاركة حقيقية فاعلة إلّا إذا اشتمل نظام التخطيط على مؤسسات وهيئات تعمل على تسهيل وتيسير مشاركة فاعلة للسكان، وخصوصًا المجموعات المستهدفة في عملية صنع القرار وفي كافة المستويات، فهذا من شأنه أن يحقق المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار التنموي.
- من الملاحظ ازدياد اهتمام العديد من دول العالم النامي في العقود الأخيرة بالمشاركة في عمليات التخطيط إلّا أن هذه المشاركة تقتصر، فقط، على الجانب التشريعي، وعلى الرغم من أنّ الأساس الذي تقوم عليه عملية المشاركة في التخطيط هو المساهمةُ في صنع القرارات التي تؤثر في حياة عامة السكان إلّا أن هناك العديدَ من البحوث والدراسات التي استطاعت أن تثبت أن هناك فجوة واسعة بين التشريعات والقوانين الرسمية الخاصة بالمشاركة وبين إمكانية تطبيقها بشكل فعلي على أرض الواقع، ولعلّ السبب الأول والرئيسي لوجود مثل هذه الفجوة هو ضعف الإطار المؤسسي المسئول عن إدارة عملية التخطيط،

وأيضًا تأثير البنية الاقتصادية والاجتماعية على عملية صنع القرار أكثرَ من كوْن هذه الفجوة ناجمة عن محاولات واعية مدروسة من قِبل الحكومة أو السلطات لمنع السكان أو المجموعات المستهدفة واستبعادهم من عملية المشاركة بفاعلية في عملية صنع القرار التنموي الخاص بهم.

- وفي الوقت الحاضر، أصبحت عمليات التخطيط والتنمية في مختلف دول العالم النامي تركّز بشكل كبير ليس على تحقيق أهداف متعلقة بزيادة النمو الاقتصادي؛ إنّما تركز على تحقيق أهداف متعلقة برفاهية السكان وسعادتهم، ومن هنا تبرز أهمية وجود المشاركة في مثل هذا النوع من التخطيط من أجل نجاح عملية التنمية، وحتى ينجح التخطيط في تحقيق أهدافه التي يسعى إليها والمتمثلة في التوزيع العادل لمكاسب التنمية ومكافحة الفقر، وإشباع الحاجات الأساسية للسكان؛ يجب أن يتميّز بمشاركة شعبية فاعلة، وهذه لا يمكن أن تتحقق إلّا إذا حدثت تغيرات في البناء المؤسسي والهيكل الإداري لنظام التخطيط، وكذلك تتحقق إذا حدثت تغيرات في نظام البناء الاقتصادي والاجتماعي لكلّ مجتمع بما يتلائم ويتناسب مع ظروفه وأوضاعه. ومن الضروري أن تعمل هذه التغييرات كلها في النهاية على تفعيل مشاركة السكان والمجموعات المستهدفة في عملية صنع القرار من خلال خلق وإيجاد الظروف المناسبة لذلك.
- إن إيجاد نظام لا مركزي في صنع القرار وتوفير الموارد الضرورية اللازمة لسلطات التخطيط على المستوى المحلي هو مطلبٌ أساسي لتحقيق مشاركة فاعلة في عملية التخطيط، غير أنه لوحده لا يكفي، فلا بدّ من وجود هيئات وقيادات شعبية مؤهلة واعية على المستوى المحلي لضمان استخدام أمثل وفاعل

للموارد المحلية في عملية التنمية، فوجود مثل هذه الهيئات والقيادات الواعية يسهل عملية المشاركة في صنع القرار، ويساعد على بناء مجتمع يسودُه العدل والمساواة، هذا بالإضافة إلى ما تقدّمه هذه القيادات والهيئات الواعية من توعية للسكان بالمشاكل التي تعترض طريقهم ويعانون منها حيث تتكاثف الجهود للتغلب على هذه المشكلات ممّا يؤدي إلى تحسين مستوى حياتهم نحو الأفضل.

- لا يمكن إهمال دور تعزيز الاعتماد على النفس لدى السكان كعنصر أساسي وضروري في تحقيق المشاركة الفاعلة؛ فتعميق الشعور بالاعتماد على النفس يزيد من وعي الأفراد والجماعات بقدراتهم ويشجّعهم على القيام بمختلف النشاطات التي تحق رغباتهم وتشبع حاجاتهم، وبالتالي يصبح لهم تأثير في عملية صنع القرار بما يخدم مصلحتهم ويلبّي حاجاتهم عن طريق استمرارهم ومبادرتهم الدائمة في استخدام الموارد المحلية بالشكل الأمثل والفاعل، ولا يمكن أن يتحقّق الاعتماد على النفس عند السكان إلّا بوجود دعم من قبل الحكومات والسلطات للسكان المحليّين، وهذا الدعم يتمثل بوسائل وطرق عديدة من أبرزها: توفير الدعم المالي والفني لتشجيع الأفراد على تنفيذ مشاريع تنموية صغيرة تعمل على تنمية روح المبادرة لدى السكان في كلّ ما يتعلق بشئون حياتهم ودون انتظار أي مساعدة من الخارج.

- إن المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط وعملية التنمية بشكلٍ شامل؛ تعمل على إشباع جميع الحاجات الإنسانية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية سواءً المادية أو غير المادية مثل: المساواة، العدالة الاجتماعية، حقوق الإنسان والحرية؛ فهي بذلك تحقق عدة أهداف رئيسية، وهي:

- تعزيز دور التأثير الشعبي على سياسة صنع القرارات، خصوصًا ما يتعلق منها برصد الموارد أو استغلالها واستخدامها.
- خلق فرص اجتماعية واقتصادية جديدة تتمثل في عمالة منتجة ودخول جديدة.
- توفير السبل الضرورية لتمكين المجموعات الفقيرة من السكان للوصول إلى الموارد ومصادر الدخل، والحصول على فرص العمل الجيدة والخدمات الجيدة كذلك.

ـ من المهم جدًّا إدراك أهمية البعد السياسي للمشاركة المجتمعية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للتنمية، وتتمثل أهمية هذا البعد في كونه يعمل على إيجاد لا مركزية إدارية لصناعة القرار، بالإضافة لَما يقوم به من إيصال الموارد للسكان في المستويات المحلية بالشكل المطلوب، فيؤكد قدرة السكان المحليّين على اتخاذ القرارات التي تحقّق رغباتهم وتلبّي حاجاتهم.

ـ لقد توصلت الكثيرُ من التجارب في مجال التنمية في كثيرٍ من دول العالم النامي إلى سلبيات غياب المشاركة الفاعلة على المستوى المحليٍ في صناعة القرارات التنموية، فقد أثبتت هذه التجارب أن غياب المشاركة الفاعلة يساعد على انتشار الفوارق الاقتصادية والاجتماعية الطبيعية والإقليمية وانتشار الفقر، وكذلك عدم إمكانية استغلال الموارد الطبيعية والبشرية في الدولة والإقليم بشكل فاعل، وبالإضافة لذلك كله حرمان المجموعات السكانية الأقل حظًّا من الحصول على مزيدٍ من فرص العمل التي تساعدهم في تحسين مستوى عيشهم، ومن هذا كله يمكن التوصل إلى أن غياب المشاركة يعمل على فشل العملية التنمية، وعدم القدرة على إشباع حاجات المجموعات المستهدفة.

٤ ـ ١١ المشاركة ومؤسسات التخطيط

- إن مَن يقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية في كثيرٍ من دول العالم النامي هيئات ومؤسسات ولجان رسمية قومية وإقليمية مغلقة، فهذه المهمة محصورةٌ في مثل هذه الهيئات والمؤسسات واللجان ممّا يمنع توفر الحدّ الأدنى من المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التنموية، ومِن هنا تظهر الحاجة الملحّة لاستحداث هيكلة لهذه المؤسسات والهيئات، وكذلك هيكلية البنية المؤسسية لنظام التخطيط من أجل إيجاد مشاركة مجتمعية وتأثير مجتمعي على صناعة القرار.
- المؤسسات والهيئات الإدارية والسياسية الرسمية في هذه الدول غير كافية، وليست مناسبة في الغالب لضمان حدوث المشاركة بفاعلية وكفاءة، فهذه المؤسسات والهيئات ينحصرُ وجودها فقط في المستويات الإدارية والإقليمية، والتي لا تسمح بتوفير فرص للمشاركة المجتمعية التي غالبًا ما تحدث في المستويات الإدارية المحلية، ويتوفر فيها بعض الأحيان نوعٌ من لامركزية صنع القرار التنموي.
- المؤسسات والهيئات المعنية بالتخطيط تعمل أحيانًا على عرقلة عملية المشاركة بطرق ووسائل عديدة منها: البيروقراطية، والتمثيل البسيط غير المؤثر للسكان المحليّين في مؤسسات صنع القرار، ولذا فلا بدّ من إيجاد واستحداث مؤسسات ومنظمات على المستوى المحلي، وتشكّل من المجموعات السكانية المستهدفة بالتنمية حتى تتضمّن هذه الفئات مصالحها، ويتم أخذها بعين الاعتبار عند صنع القرارات التنموية الخاصة بهم، ومن أهم الأمثلة على هذه المؤسسات والمنظمات: (المنظمات النسائية، والشبابية، وجمعيات المزارعين والتجار... الخ).

ـ لضمان تحقيق ما تسعى إليه عملية التنمية من تحسين لمستويات معيشة السكان المحليين والحدّ من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية الطبقية والمكانية والإقليمية؛ لا بدّ من إيجاد آلية لضمان مشاركة الهيئات والجمعيات الشعبية على المستوى المحلي للمؤسسات والهيئات الرسمية في عملية التخطيط.

ـ والخلاصة أنه ونتيجة للصراع الذي يحصل أحيانًا بين هيئات ومؤسسات التخطيط وكذلك الصراع الذي يحصل بين مجموعات المصالح في المستويات الإدارية المختلفة؛ أصبح من الصعب إيجاد مشاركة مجتمعية في المستويات الإدارية الرسمية، فمثل هذه الصراعات تحول دون نجاح عملية التنمية، وتخلق أزمات عديدة وهذا الوضع يتطلب التغيير.

٤-١٢ إيجابيات وسلبيات المشاركة في عملية التخطيط

يضمن توافر المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط العديدَ من الإيجابيات التي يمكن توضيحها كما يلي:

- تعطي المشاركة للمخططين والجهات التخطيطية ذات العلاقة مجالًا أوسع للتأثير في تحديد طبيعة وتركيب خطط التنمية المنشودة، كما تشجّع المشاركة وتساعد على نمو وانتشار الديمقراطية، كونها تتيح لجميع الأطراف المشاركة التعبير عن آرائهم. وأيضًا تعمل المشاركة على زيادة دور الفئات العمالية وذلك في إدارة المشاريع على أسس موضوعية وفعّالة؛ بحيث تحوّلهم من منفّذين بشكل مباشر إلى مساهمين في رسم السياسات الخاصة بمشاريعهم وأماكن أعمالهم واتخاذ القرار. وهذا بدوره يشكل حافزًا لهم من أجل عطاء أكثر ومساهمة أكبر.
- تساعد المشاركة على التوافق ما بين الأهداف المرسومة والحاجات الفعلية للمجتمع، مع إمكانية تعزّز الثقة بين المستويات العليا والمستويات الدنيا والجمهور من ناحية أخرى، وذلك من خلال إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الطرفين، وأيضًا تعمل على تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها، بحيث يتمكن المسئول من التعرف على آراء موظّفيه وأخذها باهتمام كبير، وذلك لتعزيز ولائهم. وخلق المناخ الملائم لإحداث التغيير وتقبّله ممّا يؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين سبل الاتصال والتواصل وسهولة العمل.
- تزيد كفاءة نشاطات التطوير، وذلك بتسخير المصادر والمهارات، وقد تؤدي إلى استخدام أفضل.
- تساعد في بناء القدرات المحلية وتطوير القدرات للناس المحليّين ليدبروا ويفاوضوا نشاطات التطوير.

- تعمل على تطوير المرأة من خلال توفير الفرصة للعمل في دور تطويري.
- تؤدي إلى أرباح هادفة بشكل أفضل للذين هُم أكثر نقدًا من خلال تحديد أرباب المهن الذين يكونون الأكثر تأثرًا بهذه النشاطات.
- تعمل المشاركة على نشوء وتطور الشعور بالمسئولية، بحيث يصبح الفرد غيرَ قادرٍ على التنصّل منها.
- تقدم مساهمات متنوعة في آنٍ واحد، كونها تمتلك قاعدة مهمة ومتنوعة من الخبرات والمعلومات.
- على الرغم من الإيجابيات الكثيرة للمشاركة الشعبية في التخطيط إلّا أنه يوجد هناك بعض السلبيات، وتشمل: مرور المشاركة في أغلب الأحيان بالعديد من الاجتماعات التمهيدية والتنسيقية قبل تقديم مشاركتها، وبالتالي يتم استهلاك الكثير من الوقت والجهد والمال. قد تكون المشاركة قوة غير مستقرة بمعنى أنها تعمل على عدم التوازن القائم بين العلاقات السياسية والاجتماعية، وتهدّد استمرارية عمل التطوير، وقد تنتج عن المشاركة نقل العبء إلى الفقراء، وتخلي الحكومات عن مسئولياتها بالارتقاء بالتطوير بعدالة وإنصاف. وأيضًا عدم إعطاء المشاركة في بعض الأحيان المجال الكافي لجميع أعضاء المؤسسات المدنية للمشاركة في أي مراحل للعملية التخطيطية نتيجة لظروف تتعلق بحجم المشاركة.

٤ ـ ١٣ المشاركة والارتقاء الحضري

تشير نتائج تجارب الإرتقاء الحضري إلى أن المشروعات التي اعتمدت على التطوير العمرانى منفردًا قلّما استطاعت تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل، إذْ أن تلك الحلول التي تعتمد على إمداد المستوطنات ببعض المرافق الأساسية والخدمات العامة لم تستطعْ في أكثر الأحيان التصدي لمشاكل التدهور العمراني، فضعفُ الموارد التي يعتمد عليها السكان وثقافاتهم التي قد تتّسم باللامبالاة وعدم الانتماء؛ كثيرًا ما تؤدي إلى تخريب ما تحقق من إنجازات في هذه المجالات، بل وكثيرًا ما تتحوّل المشروعات إلى مناطق متدهورة نتيجة انعدام الصيانة وسوء الاستخدام ممّا يمثّل إهدارًا للموارد المالية، وبالتالي فإنه يتعيّن على واضعي سياسات الارتقاء الحضري أن يعطوا اهتمامًا متزايدًا تجاه عددٍ من الآليات التي من شأنها الإسهام بفاعلية في تدارك مثل تلك النتائج السلبية، ومن أهم الآليات التي يمكن أن تطبّق في هذا الصدد «المشاركة المجتمعية» وإشراك القطاع الخاص والتعاوني والمنظمات غير الحكومية وغيرها من القوى الاقتصادية القادرة على المساهمة الفعالة؛ في تمويل وتنفيذ وإدارة وصيانة مشروعات الارتقاء الحضري، إذْ غالبًا ما تحول الظروف غير المستقرة للموازنات الحكومية دون الوفاء بالاحتياجات الهائلة لمشروعات البنية الأساسية. وبالإضافة إلى ذلك فإن الحاجة ماسة لاشتراك جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بعمليات الارتقاء الحضري، وذلك لأن:

- عملية الارتقاء الحضري هي عملية مستمرة، وتتطلب التنسيق الفعّال بين جهود جميع الأطراف بما يحقق أهدافها، ويجعل نتائجها تأتي على الوجه المطلوب.

- إن عدم وجود هذا التنسيق يؤدي إلى حدوث خللٍ في عملية التنمية، وبالتالي صعوبة تحقيق أهدافها المختلفة، ممّا ينعكس بالسّلب على المدينة في شكل إشكاليات معقدة يعاني منها السكان، فتتحول أدوار القطاعات من عنصر فعّال في تحقيق عملية التنمية إلى مصدر رئيسي للمشكلات المتفاقمة.

إنه وفي ظل الضغط الذي أصبحت تعاني منه الحكومات مع الزيادة السكانية الرهيبة التي تعاني منها مدننا؛ فقد أصبح لازمًا تفعيل دور كلّ من القطاعين الخاص والمشترك جنبًا إلى جنب مع القطاع الحكومي في إنشاء الخدمات والمرافق وإدارتها.

- ومن ثمّ فإن تفعيل الشراكة مع المجتمعات المعنية سواءً في مرحلة اتخاذ القرارت أو التنفيذ أو الصيانة، إذْ أن ذلك من شأنه خلق الشعور بالملكية المحلية لأصول البنية الأساسية ممّا يحقق مزايا عديدة، أهمها:

- المساعدة على تحديد الأولويات، ولا سيما في المجالات التي يصعُب تقريرها من خلال التحليل.

- المساعدة على جودة التشغيل والصيانة؛ لأنه من النادر أن يكون في الإمكان الاعتماد على الحكومات في القيام بأعمال الصيانة للبنية الأساسية المحلية في الوقت المناسب.

- اقتسام المجتمعات المحلية جانبًا من المسئولية في مختلف مراحل تلك المشروعات ممّا يدعم حرصهم على استخدامها بكفاءة وبطريقة تضمن استمرارها واستدامتها كأحدِ الأصول الحضرية.

- في إطار دراسة وتحليل العديد من المشاريع التي تضمنتها التجربة المصرية بصفة عامة، ومشاريع الارتقاء بصفة خاصة، وكذلك أشكال المشاركة لكلّ منها؛ فانه

يمكن تلخيص مجموعة من النتائج التي ترصد الملامح الأساسية للمشاركة، وكذلك خصائص تأثيرها الوظيفي في عملية التنمية الحضرية، وذلك على النحو الآتي:

- إن التجارب المختلفة لتحقيق أشكال من المشاركة تمثّل في واقع الأمر محاولات للتغلب على مشاكل هيكلية قائمة في نمط إدارة التنمية الحضرية بوجهٍ عام، تتمثّل في المركزية الشديدة وانعكاساتها على غياب التنسيق بين القطاعات الحكومية على المستوى المحلي، وبينها وبين المجتمع، فضلاً عن تهميش دور هذا المجتمع المحلي في صناعة القرار؛ وعليه.. فإنّ محاولات تخليق أشكال للمشاركة أيًّا كان مصدرها ومنطلق المبادرة فيها؛ فإنها تعبّر عن حركة في اتجاه تقليل الآثار السلبية لهذه الاختلالات.
- إن التجارب المختلفة لا يمكن فهمها وتحليلها إلّا من التحديد والتحليل الدقيق لمصالح وتوجهات كافة الأطراف المعنيّة وطريقة تعبيرها عن هذه المصالح، ولاسيّما فيما يتعلق بالأطراف الأساسية القوية التي في الأغلب ما تملك من دون غيرها زمامَ المبادرة، ومن ثمذ فإنها تتحكّم إلى حدٍّ كبير في شكل وطبيعة ونتائج عملية المشاركة.
- إن عمليات المشاركة في مشاريع التطوير والتنمية الحضرية بمستوياتها كافة لا يمكن فهمها على أنها عملية سلسة للتلاقي والحوار بقدر ما يمكن تحليلها وفهمها في ضوء مدخل حلّ التناقضات أو النزاعات الذي تدخل فيه كلّ الأطراف في عملية حوار تفاوضي من أجل تحقيق مصالحها، وتنتهي بتحقيق اتفاق يعكس حالة نسبية من توازن المصالح معبرة عن القوة النسبية لكلّ طرف في مواجهة الأطراف الأخرى. وتعبر

القوة النسبية عن قيمة ما يمتلكه كلّ طرفٍ من عناصر القوة (موارد، تمويل، معلومات، قوة تأثير خارجي، الخ).

- إن قوة كل طرف في مقابل الأطراف الأخرى تعتمد على العديد من العوامل، أهمها: (تنظيمه الداخلي، وإدراكة بعناصر قوته، وعناصر قوة الأطراف الأخرى، كفاءة وفاعلية ممارساته التفاوضية). ولهذا فإن أطراف المجتمع المحلي الأقل تنظيماً والأقل وعيًا في الأغلب ما تكون هي الجانب الأقل قوةً في مواجهة المؤسسات الحكومية أو الخاصة الأكثر تنظيماً وإدراكًا لمصالحها، الأمرُ الذي يتطلب في كثير من الأحيان خلقَ شبكة من التحالفات مع أطراف أخرى لاستحداث قوة تفاوضية أفضل (جامعات، مراكز بحوث، جمعيات أهلية مركزية ... الخ).
- إن مجرد دخول مجموعة من الأطراف في حوار تفاوضي قد لا يمثل مشاركة حقيقية، فعملية المشاركة لا تكتسب طبيعتها الحقيقية إلّا بتوافر مجموعة من الاشتراطات، أهمها: (أن تكون المعلومات عن القضية متاحة للأطراف المعنية، وأيضًا أن تكون الأطراف المعنية على وعي تام بمصالحها، ولديها الرغبة في الحركة من أجل تحقيق هذه المصالح بالحوار التفاوضي).

٤ ـ ١٤ المشاركة ومشروعات التنمية العمرانية

هناك مجموعة من المبادئ العامة التي يجب توافرها في مشروعات التنمية العمرانية، والتي يمكن أن تتمثل في إطار من المفاهيم التي من شأنها إخراج هذه المشروعات من النطاق النظري الذي يهمل أو يتجاهل الوجود الإنساني؛ إلى إطارٍ يربط بما تشمله من أنشطة بناء وتعمير وصيانة بالسكان القاطنين لمواقع تلك المشروعات، وكذلك المستخدمين لتلك المواقع، وتشمل هذه المبادئ الآتي:

- تحسين النسق العام للتداعي العمراني.
- إعادة بناء وتجديد الأنساق العمرانية الحيوية، وجذب أو استقطاب طاقات السكان وتعزيز ارتباطهم بالبيئة.
- تلبية الاحتياجات الحقيقية للسكان، وتحسين حياة المجتمع وثقافته.
- تطوير الفكر والمداخل التخطيطية التي تستجيب للبعد الاجتماعي والإنساني للتحسين.
- إعادة بناء الثقة بين السكان والأجهزة الإدارية للمدينة.
- أن يحقق المشروع الربط والتكامل بين تحسين المناطق السكنية وبين المشروعات العامة القائمة أو المقترحة أو الجاري تنفيذها.
- أن يرتكز المشروع على أساس مالي موثوق به.
- أن تمثل مراحل العمل بالمشروع قدرات المجتمع المحلي والجهات الرسمية.
- اكتشاف وتوظيف كافة الإمكانيات البشرية والمالية المتاحة بمنطقة المشروع.

الشمولية في التطوير والتي ترتكز على رموز المجتمع المحلي وأنساقه العمرانية وعلى الإمكانيات المادية والتقنية المطلوبة، مع ضمان الاستمرارية والتواصل.

وأن يتوافر بالتصميم العمراني مجموعة سمات وخصائص تعمل على تحقيق علاقة إيجابية بين البيئة وسلوكيات الأفراد، وهذه الخصائص يمكن إيجازها كما يلي:

- النفاذية وسهولة الوصول (Permeability & Accessibility) داخل المواقع العمرانية والتي تتأثر بأحجام المشروعات المقترحة؛ حيث تقل هذه الإمكانية بزيادة أحجام المشروعات، كذلك تتأثر بشبكة الطرق والفصل بين حركة المشاة وحركة الآليات.
- تنوع الاستعمالات (Variety in use) بزيادة مقدار ما توفره من فرص اختيار لمستعمليها، (كتنوع الاستخدامات، الأشكال، المعاني...) وتعتمد خاصية تنوع الاستعمالات لأي مشروع على العوامل الآتية:
- النطاقات المخصصة لكلّ نشاط يتم توطينه داخل المشروع وتحددها العملية التصميمية.

الجدوى الاقتصادية للأنشطة المقترحة بالمشروع.

- مدى قدرة المصمم على تشجيع التفاعلات الإيجابية بين الأنشطة المختلفة في المشروع.

لذلك يعتبر تنوع الاستعمالات هو مفتاح التنوع المطلق، والذي يعتبر عنصرًا هامًّا في التصميم العمراني للبيئة المبنية من أجل زيادة استجابة فاعليتها.

- وضوح الصورة البصرية (Legibility) ممثلة في وضوح الشكل العمراني، وأنماط الأنشطة وبتكاملهما تتحقق إمكانية قراءة المكان وفهمه بسرعة وتكوين صورة ذهنية واضحة دقيقة.
- الملاءمة البصرية (Visual Appropriateness) تتسم المباني والفراغات بالبيئة

العمرانية بالملاءمة البصرية إذا دعمت المعاني المعبرة والإيحائية عنها الاستجابة والفاعلية للتصميم العمراني لها، ويتم من خلال ثلاثة مستويات هي:

- دعم وضوح الشكل وملاءمته لاستعمال المبنى.
- دعم وضوح الاستعمال الذي أُنشئ المبنى من أجله.
- دعم تنوع الاستعمال في المبنى الواحد، وفى المباني المتجاورة، ووضوحه.
- الغنى العمراني (Urban Richness) يتحقق الغنى للمواقع العمرانية عندما تتنوع الخبرات الحسية التي يمكن أن يستمتع بها المستخدمون لتلك المواقع، وتشمل: الحس الحركي، الشم، السمع، اللمس، والحس البصري. ويعتبر الحس البصري هو الحسّ المسيطر لدى الإنسان، ممّا يعطي أهمية كبرى للغنى المرئي للمواقع العمرانية. ويعتمد على وجود التناقضات البصرية للأسطح العمرانية في البيئة المحيطة (كتنوع: مواد الإنشاء- مواد التشطيب - الفتحات بالمباني....) كما تعتمد الوسائل الفعالة للوصول إلى الغنى العمراني على:
  - توجيه الأسطح العمرانية التي يتمّ مشاهدتها.
  - الأوضاع المحتملة التي يمكن رؤية الأسطح منها.
  - إضافة شخصية القاطنين على المكان: من خلال مساهمتهم في عملية التطوير وترميم وصيانة العقارات الخاصة بهم.

لتحقيق الأهداف المرجوّة من مشروعات التنمية العمرانية فإنه ينبغي تحقيق التنمية المستدامة بمفهومها الشامل والمتكامل، وتعتبر الشراكة أحد العوامل الحاكمة لتحقيقيها، والتي تشتمل على أربعة عناصر أساسية ترتبط بموضوع الشراكة بأشكال ونسب مختلفة على النحو التالي:

- الاستدامة الثقافية: يركز هذا المفهوم على الأخذ في الاعتبار كلَّ الأبعاد التنموية المرتبطة بثقافة المجتمع والمتعلقة بالجوانب البشرية، والتي تعني أن البرامج يجب أن تتواءم مع المحتوى الثقافي المحلي، مع ما يميزه من خصائص بشرية متفرّدة وعلاقات اجتماعية وعادات وتقاليد سائدة، بحيث يبني عليه ويساعده على التحسّن والتطور. ويتم تحقيق الاستدامة الثقافية عندما تتبع الحلول والمقترحات للرغبات الحقيقية للمجتمع، والذي يتأتّى من خلال التعايش مع السكان ومشاركتهم في صناعة القرارت الخاصة ببيئتهم.
- الاستدامة البيئية: يقصد بها تحديد الإمكانات الحقيقية في حدود الموارد المتوفرة في المجتمع، وحسن استغلالها بما يضمن تحقيق أهداف التنمية مع الحفاظ على التوازنات المرفولوجية والمناخية والجيولوجية والعمرانية، والتي تحفظ التوازن الإيكولوجي للأجيال المستقبلية. وتتركز الاستدامة البيئية من هذا المنطلق على الفهم المتعلق للمحتوى البيئي للمجتمع المحلي والخصائص التي شكّلت تفرّده البيئي وتأثيرها على الأنشطة التنموية والثروات والإمكانات المتاحة المتوفرة في المجتمع.. ويتم تحقق الاستدامة البيئية من خلال تحسين الظروف المعيشية للسكان ورفع مستوى الحياة باستخدام أساليب بيئية سليمة تمثل شبكات الصرف الصحي وصرف الأمطار والسيول وتوفر الخدمات العامة.. الخ.
- الاستدامة السياسية والمؤسسية والتنظيمية: ترتبط بعددٍ من الجوانب، يتعلق الجانب الأول منها بكوْن البرنامج يتميز بالشرعية والقبول السياسي، ويتماشى مع الخطط والأهداف السياسية المركزية والمحلية حتى يلقى المساندة وإزالة العقبات، وتسهيل المهام، والاستمرارية دون دعم خارجي، ويتعلق الجانب الثاني منها بالقبول على مستوى المجتمع المحلي وتنظيماته المختلفة، والتي تتضمّن

مشاركة المجتمع الفعالة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوّة، وأخيرًا يتعلق الجانب الثالث منها بفهْم المؤسسات الحكومية والخاصة والتنظيمات المجتمعية، وهي التي تساهم في التنمية وتعبئة الموارد وتنظيم الأدوار وتحديد المسئوليات. وتعني بالتالي الاستدامة المؤسسيّة أن الآليات المؤسسية والتنظيمية التي يتمّ تعريفها أو تطويرها من خلال البرنامج يمكنها المحافظة على الاستمرارية فيما بعد دورة حياة البرنامج أو المشروع الإنمائي. وترتبط الاستدامة السياسية والمؤسسية/ التنظيمية بالأنشطة التي تؤدي إلى تقوية النمط المجتمعي للعلاقات المؤسسية والتنظيمية والإنسانية السائدة في المجتمع المحلي، وتنظيم الجهود المشتركة واكتسابها لقدرةٍ أكبر على مواجهة وحلّ المشاكل. وتتأتّى من وجود هيكل يجمع المجتمع مع الحكومة واعتراف متبادَل من الجهتين بعضهما البعض والمساندة في إنجاز الأعمال والمشروعات التنموية لرفع مستوى المناطق العمرانية.

- الاستدامة المادية أو الاقتصادية: وتعني أنّ العمليات التي يتمّ تعريفها وتطبيقها في برامج أو مشاريع التنمية يمكنها أن تستمرّ دون إمداد مالي خارجي. وتعتمد الاستدامة المادية على التحليل الواعي للمجتمع من حيث الموارد والمحددات والإمكانات، والتي تسمح باقتراح الاستراتيجيات اللازمة لتنمية واستغلال الموارد المادية الحالية، وتوليد موارد مالية مستقبلية. وتتأتّى الاستدامة الاقتصادية من إيجاد مصادر جديدة للدخل الإجمالي من خلال المشروعات الصغيرة والتدريب على الأعمال الحرفية التقليدية وغير التقليدية، بالإضافة إلى إيجاد مصادر تمويلية لعمليات الصيانة المستقبلية للمشروع.

٤ـ ١٥ تجارب المشاركة المجتمعية

«إن التطور البشري يشير الى اتساع اختيارات الناس ومشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم «إن هذه العبارة تلقي الضوء على الفوائد العائدة على المجتمع من تطبيق المشاركة المجتمعية في جميع النواحي الحياتية، وأيضًا عمليات التخطيط المتنوعة. فيما يلي عرض لبعض التجارب، والتي عزّزت مفهوم المشاركة المجتمعية في عمليات التنمية المختلفة:

- **تجربة الأردن**

ـ تتفق جميع نصوص الدستور الأردني ومواد قانون التخطيط رقم ٦٨ لسنة ١٩٧١م على أنّ الإنسان هو محور عملية التنمية وهدفها، وأنه لا بدّ من تحقيق التكافل الاقتصادي والاجتماعي بين الأقطار العربية، ومن أبرز النقاط الأساسية التي ترتكز عليها فلسفة التخطيط الأردنية هي احترام كرامة الإنسان ومصلحته؛ لأنه عماد التنمية وهدفها، مع ضرورة الموازنة بين المصلحة الفردية والمصلحة الجماعية بحيث لا يسيطر أحدهما على الآخر.

ـ بدأ المجلس القومي للتخطيط عام ١٩٧٢م بإعداد وتنفيذ خطة التنمية الثلاثية (١٩٧٢ – ١٩٧٥) وكان من أبرز أهدافها العملُ على تفعيل مشاركة السكان في جهود التنمية وفعالياتها. وقام المجلس القومي للتخطيط بعد الانتهاء من الخطة الثلاثية إلى إعداد خطة تنمية خمسية في الفترة (١٩٧٥ – ١٩٨٠)

ـ وفى ١٩٨٦ – ١٩٩٠م قامت وزارة التخطيط بإعداد أول خطة خمسية لها، وكان الهدف الأساسي لهذه الخطة عدم التركيز على الخطط القطاعية أو النوعية، ومراعاة البعد المكاني من أجل الحصول على التوازن بين الأقاليم من خلال

توزيع برامج ومشاريع التنمية وبالتالي مكاسبها على جميع الأقاليم ومناطق المملكة، وبما يحقق ويوفّر العدالة للجميع. وحتى تتمكّن هذه الخطة من تحقيق هدفها العام ظهر- ولأول مرة في الأردن- أسلوب التخطيط من أسفل، أو أسلوب التخطيط بالمشاركة حيث قامت وزارة التخطيط بالتعاون مع مجالس التنمية بإعداد خطة تنمية لكلّ إقليم «محافظة «وقد شكلت مجالس التنمية لتتولّى مهمة هيئة التخطيط الإقليمية الأساسية في كلّ إقليم «محافظة»، وبعد إعداد خطط التنمية لجميع الأقاليم «المحافظات» قامت الجهات المختصة بدراسة هذه الخطط وتنقيحها، والتخلص من المتناقضات، ومن ثمّ دمجت واستخلص منها جميعها خطة تنمية وطنية، ولكن حدوث الأزمة الاقتصادية التي مرّ بها الأردن عام ١٩٨٨م أدى إلى وقف العمل بها.

- في هذه الفترة ما بين ١٩٩٣ - ١٩٩٧م قامت وزارة التخطيط بإعداد وتنفيذ خطة تنمية خمسية، وهذه الخطة جاءت تحمل منطلقات وأهدافًا وأساليب جديدة . وقد امتازت أهداف هذه الخطة بالشمولية والتعدّد، ويمكن اختصارها فيما يلي:

  - توسيع المشاركة المجتمعية في صنع القرار وإخضاعها للمحاسبة.
  - إعداد المواطن المؤهّل القادر على العمل المنتج، وتوفير الشروط الملائمة للتنمية المستدامة.

- يمكن القول إنه وباستثناء المجالس المحلية التي تقوم بإعداد وتنفيذ بعض أنواع الخطط التنموية البسيطة؛ فإنه لا توجد هيئات تخطيط متخصصة على الصعيد المحلي. وتمارس هذه المجالس المحلية اختصاصاتها ضمن حدودها الخارجية، ومن ضمن هذه الاختصاصات القيام بدور الرقابة على أعمال المحلات العامة

والفنادق وأمور الصحة العامة والبيئة، والعمل على إنشاء الحدائق والساحات العامة والمؤسسات الصحية والتعليمية والثقافية، كما تقوم هذه المجالس المحلية بإعداد الخطط العمرانية للتجمعات السكانية، وذلك بمشاركة مؤسسة التطوير الحضري ودائرة التنظيم في وزارة البلديات وفروعها في المحافظات، فقد تم الانتهاء من إعداد خطط تنظيم هيكلية وخطط تنظيم تفصيلية لكثير من المدن والقرى الأردنية، وعادة تكون هذه الخطط موافَقًا عليها من قبل مجالس التنظيم الأعلى في وزارة البلديات.

- **تجربة التحسين الحضري لمدينة العقبة «الأردن»**

ـ إن مدينة العقبة تتمتع بموقع هام جدًّا حيث تحولت فيما بعد إلى محل اهتمام وطني، فحصلت بشكل أكبر على دعم اقتصادي وفني ومؤسسي من الحكومة المركزية والدول المانحة. إلا أنها شهدت مع مرور الوقت مهاجرين من المحافظات الأخرى بسبب حرب الخليج، وبسبب ذلك تبرز مشكلة العشوائيات والخدمات المتدنية. وفي عام ١٩٩٠م، أصبحت العقبة محافظة، ونتيجة لذلك افتتح فيها عددٌ من الإدارات الحكومية مثل الكهرباء والمياه والمصارف وغيرها من المؤسسات، فازداد الطلب على خدمات الهياكل الأساسية والصحة والخدمات الإجتماعية، فضلًا عن أزمة السكن وارتفاع أسعارها. وهنا يتوجب الإشارة إلى الجهات الفاعلة وهي المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، هذا بالإضافة إلى محافظة العقبة، والبلدية وسلطة إقليم العقبة، إلّا أنه لا يزال هناك تداخل إداري بالرغم من أنّ الهيكل الإداري فيها محدد تحديدًا واضحًا.

ـ إلّا أن سلطة إقليم العقبة مسئولة عن وضع خطة استراتيجية وهيكلية مفصلة، والهدف الأول الذي تعمل لأجله هو العمل كهيئة تخطيط وبحث وتنظيم

وتنسيق بين كافة الوكالات الحكومية في العقبة، وقد أصبحت في تلك الآونة مسئولة عن كافة أعمال الهياكل الأساسية في العقبة. هذا بالإضافة إلى أنّ جزءًا من صلاحيات البلدية تمّ نقلها إلى سلطة إقليم العقبة؛ حيث انحصرت مهام البلدية على مراقبة مؤسسات الصحة والخدمات الصحية أو صيانة المرافق العامة والساحات ورصف الطرق، وتوفير مواقف السيارات، وتخطيط الحيزات العامة وجمع القمامة. وبسبب محدودية الموارد المادية للبلدية تتقلّص قدرتها على تخطيط المشاريع الإنمائية، ومن ثم تنفيذها.

- في تلك الآونة كانت سلطة إقليم العقبة ما تزال هي التي تمتلك الدور الأهم، وذلك بسبب السلطة التشريعية والتقريرية (المادة ١٠ من القانون المتعلق بسلطة إقليم العقبة) على البلدية والمحافظة في آن معًا. وبذلك يكون هنالك تنافس، على الرغم من وجود قدر من التعاون وتقسيم المهام. فالمحافظ له الحقّ في ولاية جميع الوكالات الحكومية والمؤسسات حسب وجهة نظر القانون في العقبة، لكن القانون المذكور لسلطة إقليم العقبة يجعله عضوًا في سلطة إقليم العقبة ليس إلّا، وهنا يجب الإشارة إلى أن سلطة إقليم العقبة تتميز بأنها واسعة النطاق، ومع هذا لا تملك السلطة مراقبة الوكالات الحكومية حيث تقوم هذه الوكالات بتقديم كافة خططها وأنشطتها إلى المكتب الرئيسي في العاصمة (عمان). وهنا تبدو الحاجة ضرورية إلى تحسين التنسيق بين كافة الوكالات العاملة بالعقبة، وذلك من خلال لجان تنسيق من السكان المحليّين.
- إن كافة المؤسسات العاملة ما تزال تخضع لضوابط الحكومة المركزية في عمان، وهذا يعني أن ما تقوم بفعله المحافظة والبلدية وسلطة إقليم العقبة في حقيقة الأمر؛ هو التنفيذ، ولا يتوجب عليها القيام بدور التخطيط. أمّا بالنسبة

للمنظمات الأهلية فهي تظهر بشكل يبدي الضعف في النمو، بسبب الميزانيات المحدودة، على الرغم من أنه جرت عدة محاولات لضمان المزيد من المشاركة.

- وقد أنشأت مؤسسة كونراد ادبنادر الإطار التمويلي لتدابير تحسين المستوطنات غير المشروعة في العقبة من خلال مشروع المشاركة الأهلية (١٩٩٢ - ١٩٩٤م) الذي استهدف تشجيع المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأهلية ومنظمات القاعدة الشعبية، وقد بدأ بذلك بالتعاون مع الجامعة الأردنية. وقد عملت اللجنة على بحث احتياجات المجتمع المحلي وتوضيح كافة اهتمامات السكان ومطالبهم، وتم عقد عدد من ورش التدريب، الهدف منها هو العمل على زيادة الروابط بين كافة الأطراف المعنية، ومن ثم تحديد المشاريع ومراقبتها، هذا بالإضافة إلى الدراسات الميدانية وتحديد الأخطار البيئية.

- **تجربة بلدية دبي والتطوير المؤسسي**

- في عام ١٩٨٦م بدءا ببرنامج للتعاون بين بلدية دبي والأمم المتحدة. وكان الهدف هو دعم وتطوير بلدية دبي، وذلك من خلال الإصلاح المؤسسي والعمل على بناء القدرات، وقد تم العمل بمشاريع مختلفة في التخطيط والمسح والعطاءات والمقاولات وحماية البيئة.

- ومن ثم جرى تنفيذ المشروع ضمن إطار التشارك مع القطاع العام والقطاع الخاص، وكان الهدف منه هو تعزيز الاعتماد على الذات لدى بلدية دبي من خلال تبسيط هياكلها التنظيمية ووظائفها، حيث عملت الأمم المتحدة على مساعدة البلدية على التطوير المؤسسي التنظيمي وبناء قدراتها وزيادة فاعلية أدائها وخدماتها، حيث عمل البرنامج على الحرص على زيادة الوعي العام ضمن تأمين المشاركة الفعالة للجمهور، بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية،

فعملت على التدريب على العمل وعقد الندوات بإشراف خبراء دوليّين. هذا بالإضافة إلى الجولات الميدانية وإعطاء المنح.

- إن كافة النواتج للخطة التي تمّ وضعها من قِبَل الأمم المتحدة تتوافق مع كافة الأهداف، وقد أدى في محصلة الأمر إلى تحسين البيئة المعيشية، وذلك من خلال تحديث وتحسين الخدمات العامة التي قامت بتنفيذها بلدية دبي. وأخيرًا يتوجّب الإشارة إلى أبرز النجاحات التي أحرزها المشروع وذلك بزيادة النسبة المئوية لرعايا الإمارات العربية المتحدة في القوى العاملة للبلديات من خلال التدريب وذلك بمواصلة التعليم، حيث أصبحت ممارسة دبي هي الفضلى، ونالت الاعتراف من خلال جوائز متنوعة قدمت لها من منظمة المدن العربية.

- **تجربة التحسين الحضري لمدينة حلب «سوريا»**

في نهاية القرن التاسع عشر، تمّ بناء أحياء جديدة حول حلب القديمة وهي بهذا تكون كالنماذج القديمة في تخطيط المدن، حيث تم انتقال سكان المدينة القديمة إلى الأحياء الجديدة، إلّا أنه في أوائل الخمسينيات تم وضع خطة جديدة وهي فرض بناء طريق داخل المدينة القديمة ممّا سبب أضرارًا خطيرة للمباني التاريخية القديمة، وبما أن البلدية تعاني من نقص بالموارد المالية فلم تبذل أي جهود لتحسين الوضع المعيشي. إلا أنه تم وضع خطة لوقف تدهور المنطقة السكنية في مدينة حلب القديمة، فعملت البلدية على اتخاذ مبادرات لرفع مستويات المعيشة في مدينة حلب القديمة، من خلال تحديد بعض الأحياء وذلك ضمن إطار تخطيط شامل، ومن ثم تنفيذ الأهداف المحددة والارتقاء بمستويات الخدمات الخاصة والعامة وذلك باعتماد أفضل أنظمة بناء وتخطيط. هذا بالإضافة إلى إنشاء لجان محلية تم تكوينها من خلال البلدية والجمعيات الأهلية وذلك للتشاور واقتراح إجراءات الهدف

منها المحافظة على مدينة حلب القديمة، وقد قامت اليونسكو بتصنيف هذه المدينة ضمن مواقع التراث العالمي، وفيما بعد قامت الحكومة الألمانية والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي برعاية مشروع الحفاظ على هذه المدينة التراثية العالمية من خلال المشاركة المجتمعية والأهداف التخطيطية المحددة. ومن ثم انتهى وضع الخطة الإنمائية وخطة العناية بالهياكل الأساسية والفنية والنقل ضمن خريطة لاستخدام الأراضي بطريقة جديدة. فتم تحديد أراضي للأنشطة الاقتصادية وتغيير الوضع الاجتماعي للأفضل، هذا بالإضافة إلى رسم حدود المناطق السياحية، وقد تم إنجاز قسم كبير للهياكل الأساسية من مجاري وكهرباء، وقدمت إعانات مادية لبقية السكان ذوي الدخل المنخفض للعناية بمنازلهم والاهتمام بها وترقيمها. ولضمان تحقيق الهدف المحددة يتوجّب تركيز الإصلاحات على تدريب موظفي البلدية والمجالس المحلية، والعمل على زيادة الرابطة التكاملية بين المنظمات المحلية والدولية.

- **تجربة تخطيط القريةِ المصرية**

منهجيةَ التخطيط لهذا المشروع تدعو إلى تبنّي أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وفيه يتم عقد مجموعة من اللقاءات يَجتمعُ فيها فريق العمل بممثلي المجلسِ المحلي للقريةِ لصياغة رؤية وغايات وأهداف المشروع، وكذلك تحديد الآلياتَ المُمكنة لتحقيق منهجية المشروع. كما يتم التعريف بمنهج التخطيط لجميع المشاركين والذي سيمثّل المدخل التخطيطي لبناء الخطة التنموية للقرية، بحيث يتم مشاركة السكان المحليّين وأصحاب المصالح والسياسيّين في جميع مراحل عملية التخطيط. علاوة على ذلك، سوف يقرّروا رؤيةَ كُلّ مرحلة من مراحل عمليةِ التخطيط من حيث أهدافها ونتائجها. وتأسست الرؤية للمشروع بحيث أن يتعلم كل المشاركين

بالمشروع مِن بعضهم البعض. ويتم تحديد أهداف المشروع لكي تشتمل على وجهات النظر التالية:

ـ تضمين وإشراك المجتمعِ المحلي في عمليةِ التنمية مع التوصل والتفاهم بخصوص المصالح من غير تعارضَ للمنافع العامة، وأيضًا تعبئة أو تحريك الموارد البشرية واشتراك أصحاب المنافع.

ـ رفع القدرة وتحسينات المهارات لدى السكان المحليّين وجميع المشاركين في عملية التنمية، ودعم مرحلة تنفيذ المشروع من خلال اشتراك جميع المستفيدين في مرحلة صياغة االإحتياجات وتحديد الأهداف.

وتتمثل أهداف المشروع في:

ـ تَعريف المشاكل والقضايا مع إجراء مفاضلات للقضايا والاحتياجات.

ـ الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة مع تَقييم الآراء وإجراء المفاضلة بينهم.

ـ برمجة عمليةَ التخطيط، واكتساب الموافقة على خططِ أو مقترحات التنمية.

ويحتوي المشروع على أكثر من طريقة للقيام بتحقيق منهج المشاركة المجتمعية في مراحل عملية التخطيط منها:

ـ إجراء اجتماعات علنية، وإجراء استطلاعات واستفتاء للرأي.

ـ عقد مقابلات مع الأفراد، الأشخاص ذوي الأهمية أَو العائلات الكبير بالقريةَ.

ـ عقد اجتماعات بالمجموعات ذات الاهتمامات الخاصة وأصحاب المصالح وآخرين.

ـ إجراء ورش عمل للسكان المحليّين.

▪ تجربة إحياء وتطوير حي التراث بمدينة الأقصر

تشكل هذه التجربة أحد مشاريع حماية التراث التاريخي التي تولّدت من مشروع التنمية الشاملة لمدينة الأقصر الذي بدأ عام ١٩٩٦م، من التعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة التعمير في ذلك الوقت والمجلس الأعلى لمدينة الأقصر. حيث شكل النمو العمراني العشوائي في المحيط المباشر للمناطق الأثرية؛ تهديدًا لوحده الموارد التاريخية وخلفيّتها، إذ زحفت تلك العشوائيات قرب معبد الكرنك كما أدت شبكات الصرف الصحي المتهالكة إلى تآكل أعمدة المعبد. كما أدى النمو العشوائي كذلك إلى ظهور مشاكل في حركة وانتقال السائحين وقصور الخدمات السياحية الحديثة بالمنطقة. من هنا كانت أهمية إحياء وتطوير حي التراث من الخطة التي يتبناها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بالتعاون مع ورارة التعمير التي لا تستهدف حماية المنطقة الأثرية فقط، وإنّما تعمل أيضًا على رفع مستوى المعيشة وتوافر الخدمات والتسهيلات اللازمة للسائحين، وذلك بسلسلة من البرامج والمشاريع التي يمكن عرضها فيما يأتي:

- ترميم عناصر المنطقة الاثرية التي تشمل (فضلًا عن المعابد) طريق الكباش الواصل بين معبدي الكرنك والأقصر.
- إخلاء السكان من المحيط المباشر للمعابد (خاصة منطقة شمال الكرنك) ونقلهم إلى المناطق المقترح تنميتها شمال مدينة الأقصر.
- حماية وتطوير القطاع القديم والمركز التقليدي للمدينة.
- نقل قسم من المباني الحكومية التي تتعارض مع هوية المدينة إلى الأقصر الجديدة، وتخصيص المساحات الناتجة لإقامة المناطق الخضراء والمفتوحة ومركز المؤتمرات ومركز الزوار ومركز خدمة السائحين.

ـ تطوير نظام الحركة والمرور، وإنشاء مرسى جديد للفنادق العائمة.

ـ وضع نظام لإدارة التنمية المُستدامة لدعم أعمال الحفاظ على حي التراث.

وقد تم تصميم الهيكل التنظيمي ونظام العمل بالمشروع في إطار الإعتماد على «آلية الحوار والمشاركة» بمجموعات عمل مع إعطاء دور محوري للاستشاري في عملية إعداد المخططات اللازمة لتنمية المدينة فضلًا عن إعداد خطة تنمية حي التراث. وفي هذا الإطار فقد تمّ تشكيل مجموعة عمل تختص بالتراث الثقافي وعمد في تشكيلها على توافر نوع من التمثيل المتوازن لكل الأطراف المعنية، مع العلم أن حي التراث يمثل حالة شديدة الخصوصية من حيث تداخل مسئوليات العديد من المؤسسات الحكومية على المستوى المحلي والمركزي (المجلس الأعلى للآثار، وزارة الثقافة، وزارة السياحة، التنمية المحلية، وزارة البيئة، وزارات الخدمات... الخ)، وبما يتطلب بالضرورة وجود نوع من التنسيق والتكامل والمشاركة لصياغة تصور مستقبلي متّفق عليه يتواءم مع المشاكل الضاغطة والتطلعات المستقبلية.

وقد تم تمثيل الأطراف الفاعلة كافة في مجموعة العمل بحيث تضمنت ممثلي المجلس الأعلى لمدينة الأقصر والقيادات الشعبية والجمعيات الأهلية وجمعية المرشدين السياحيّين والمجلس الأعلى للآثار وهيئة التنمية السياحية وإدارات المرافق والخدمات وتفتيش آثار الأقصر. وقد عقدت مجموعة العمل اجتماعات منظمة يدير الحوار فيها ممثلوا جهاز بحوث ودراسات التعمير (إدارة المشروع) وبحيث يمكن تحديد تناقضات المصالح المختلفة، ومحاولة حلّ تلك التناقضات وتحقيق توازن المصالح في إطار الأهداف التي يسعى لتحقيقها المشروع. وقد تطلبت إدارة الحوار تهيئة الأطراف للمشاركة كافة والتفاعل (في عملية إعداد وتنفيذ التصور التخطيطي

للمنطقة) بتدريب قيادات الأجهزة التنفيذية والشعبية والقيادات المحلية على المشاركة والعمل الجماعي والممارسات التفاوضية الفعالة. وفى هذا الإطار فقد تم إعداد المخطط العام الشامل للمدينة وإعداد المخططات التفصيلية للمناطق التي يأتي في طليعتها منطقة شمال الكرنك كمرحلة أولى من مشروع حي التراث.

الباب الثاني
المشاركة المجتمعية بالمخططات

مقدمة

- يعتمد النجاح في إقامة المشاريع التنموية اللازمة لبناء المجتمع على عوامل عديدة، ومن أهمها سلامة التخطيط وحضور المشاركة المجتمعية، والتي تعتبر الآن حجر الأساس في مشاريع التنمية، حيث أن هذا المفهوم مسلَّم به في أدبيات التخطيط منذ سبعينيات القرن العشرين، وقد ظهر لأول مرة في قانون تخطيط المدن في بريطانيا عام ١٩٤٧م والذي ينص على ضرورة التشاور والتحاور مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التخطيطية لأي مشروع، وهو ما دفع بالهيئات التخطيطية في العديد من الدول إلى تخصيص جزء من ميزانية المخططات لتفعيل برامج المشاركة المجتمعية في التخطيط، بالإضافة إلى جعلها من ضمن متطلبات إصدار التراخيص واعتماد المخططات.
- وهذه المشاركة تحقق مصلحة متبادلة ونتائج إيجابية للفرد والمجتمع على حدّ سواء، فهي تنمي الشعور بالمسئولية، وتزيد ثقة المواطنين في مؤسساتهم المحلية، هذا بالإضافة إلى استفادة المحليات من خبرة ممثلي المجتمع، والذين لهم قدرة واضحة على إدراك مسببات مشاكلهم الحضرية، كما أن إشراك المجتمع في عملية التخطيط يسهّل على المحليات إقناع المجتمع بقبول برامجها التخطيطية في ظل أجواء ديمقراطية حقيقية تكفل لأفراد المجتمع كافة حقّ المشاركة في اتخاذ القرار بخصوص بيئتهم المعيشية دون استثناء أو إقصاء لأي فئة كانت.
- والمخطط الاستراتيجي «الخطة الاستراتيجية» هي مكون أساسي ومطلب رئيسي في العملية التطويرية للمجتمعات التي تسعى إلى التقدم، فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن منهج علمي يستخدم لتحديد الأولويات والأهداف التنموية واختيار البرامج والمشاريع التطويرية القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال

فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات الأهالي أخذًا بعين الاعتبار الإمكانات المتاحة والمعوقات المحتملة. ولقد كان لإعداد المخططات الاستراتيجية بمصر دورًا مهمًّا في تفعيل المشاركة المجتمعية.

- وتعمل هذه المخططات على دفع عجلة التنمية المحلية وتعزيز مبادئ الحكم والإدارة الرشيدة، وتسعى إلى الارتقاء بمستوى ونوعية حياة السكان في ضوء ما هو متاح من فرص وإمكانات أخذًا بعين الاعتبار المعوقات المحتملة وسبل التغلب عليها، وصولًا إلى خطط واقعية تعكس طموحات وآمال أبناء المدينة، وتحقّق أهدافهم في تحقيق تنمية مُستدامة، حيث تصبح هذه الخطط بعد اعتمادها بمثابة مرجعية علمية لاتخاذ القرارات واعتماد المشاريع التنموية حسب الموازنات المتاحة القادمة بما يلبي احتياجات المجتمع المحلي باعتباره شريكًا أساسيًّا في عملية التنمية ووضع الخطط للمستقبل.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي نهجًا تخطيطيًّا يمهّد الطريق للوصول إلى مستقبل أفضل، فهو يشكل الطريقة والأداة التي تساعد المجالس المحلية في اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق تنمية مستدامة لمجتمعاتهم؛ حيث يعتمد المشروع في طريقة تنفيذه على المشاركة الفاعلة لمختلف قطاعات المجتمع المحلي في عملية تحديد الأوّليات والتوجهات التنموية، علمًا بأن المخرج الأساسي للمشروع هو خطة استثمارية تنموية تشكل الأداة التي تمكّن من تحقيق الرؤية المستقبلية، وتوفير حياة أفضل للمواطنين. لذلك يسعى التخطيط التنموي بمفهومه الشامل إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، وتحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية، وتحسين مستوى المعيشة، والمساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات.

الفصل الخامس
٥ ـ المشاركة والمخطط الاستراتيجي للمحافظات

٥ ـ ١ الملامح.. والإطار العام

يمنح «قانون البناء والتخطيط العمراني الجديد» رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨م، للهيئة العامة للتخطيط العمراني – التابعة لوزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية – سلطة ومسئولية القيام بمهام إعداد المخططات الإقليمية للأقاليم التخطيطية والمخططات الاستراتيجية لمحافظات الجمهورية، على أن تقوم بإقرار الدراسة وعرض تلك المخططات على المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية للاعتماد وفقًا للمادة ١٠ من القانون، والتي تنصّ على أن المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية هو المسئول عن الاعتماد بناءً على عرض الوزير المختص. وترتبط كلّ من المخططات القومية والإقليمية والاستراتيجية للمحافظات بالمخططات الاستراتيجية للمدن ارتباطًا وثيقًا؛ حيث تعكس المخططات القومية الخطة الخمسية للدولة للتنمية، أمّا المخططات الإقليمية فتعطي مزيدًا من التفاصيل لخطة الدولة وخطة التنمية القومية على المستوى المكاني لتلك الأقاليم، أما المخططات الاستراتيجية للمحافظات؛ فهي لا تعكس فقط أولويات التنمية على المستويين القومي والإقليمي، ولكنها أيضًا تلبّي احتياجات وتطلّعات السكان في تلك المحافظات، لذا فالمخططات الاستراتيجية للمحافظات هي نقطة التقاء السياسات القومية من جهة والتطلعات والاحتياجات المحلية من جهة أخرى. وتعكس تلك المخططات على اختلاف أنواعها البعدَ المكاني لاحتياجات التنمية وأولويات تنفيذها على مستويات مكانية وتفصيلية مختلفة. كما تعمل بمثابة خطوط إرشادية وإطارٍ عام لإعداد المخططات الاستراتيجية للمدن، وكذلك للهيئات الحكومية والوحدات المحلية في شتى القطاعات.

لقد قامت الهيئة العامة للتخطيط العمراني بإعداد دليل الاشتراطات المرجعية لإعداد المخططات الاستراتيجية للمحافظات. ويضم هذا الدليل مجموعة من الأعمال المرجعية التي تعتبر منهجًا ومدخلًا جديدًا لإعداد المخططات الاستراتيجية على مستوى المحافظات، وذلك لتحقيق رؤية شاملة للمحافظة كمنظومة تنموية متكاملة، ولا تقف عند مفهوم التنمية لمجموعة من القطاعات المنفردة والمستقلة عن بعضها البعض. بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تفعيل منهج تشاركي مع شركاء التنمية بالمحافظة، والذين يمثلون مختلف المستويات والجهات (حكومية أو غير حكومية) لتوسيع قاعدة المداخلات والأفكار، بما يخدم إعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة. ومن أجل التعامل وفق هذا المنهج فإنّ الأمر يتطلب مداخل وأساليب جديدة لتفهم الوضع الراهن بالمحافظة (بعيدًا عن المنهج التقليدي المتّبع) وصياغة رؤية مستقبلية للمحافظة تؤكد على الملامح الإيجابية والإمكانيات المتاحة بالمحافظة، في إطار الأهداف الاستراتيجية الإقليمية والقومية، بينما تأتي المعوقات والمشكلات في خطوة لاحقة، وينظر إليها كمجموعة من العناصر التي يمكن أن تعوق تحقيق أهداف الرؤية، الأمر الذي يتطلّب معه طرح استراتيجيات جديدة تتضمن مشروعات ذات أولوية للتغلب على تلك المشاكل والمعوقات. لذا يجب التأكيد على الإمكانيات التي تمثل الجوانب الإيجابية، وطرح المعوقات التي تمثل الجوانب السلبية جنبًا إلى جنب، ممّا يؤدي إلى إعطاء مزيد من الاهتمام بالأصول والإمكانات المتاحة بالمحافظة. وفي سبيل هذا، يجب تشجيع الخبرات الاستشارية لدعم هذا المنهج الذي يصبح من خلاله شركاء التنمية على دراية تامة بمحافظتهم، بحيث يمكنهم النظر إليها وتناول إمكاناتها وقضاياها من منظور إيجابي مختلف وغير تقليدي. لهذا يجب التأكيد على ضم كافة المستويات من شركاء التنمية (خاصة على المستوى المحلي) لتحقيق أعلى مستويات المشاركة (سواء من حيث فاعلية أو درجة المشاركة).

يعتبر الهدف من إعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة، هو تقديم استراتيجية متكاملة وشاملة محددة لأولويات التنمية ومتضمّنة للمشروعات ذات الأولوية المقترحة كمدخلات لتنمية المحافظة بشكل يتماشى مع الأهداف الإقليمية والقومية من جهة، والطموحات والتطلعات المحلية من جهة أخرى، وسوف يكون هذا المخطط بمثابة الإطار العام الذي يتمّ من خلاله إعداد وتحديث كافة المخططات الاستراتيجية الحضرية للمدن داخل المحافظة بحيث يحقق التنسيق والتكامل فيما بينها من منظور أشمل وهو منظور المحافظة ذاتها، كما يعدّ بمثابة الدليل الإرشادي للمحافظة عند إعداد موازناتها وخططها السنوية المالية والتوزيع المكاني لتلك الخطط. ويكتسب المخطط الاستراتيجي للمحافظة من خلال الأسلوب التشاركي سمات التميز والحداثة والفاعلية، حيث سيأخذ في اعتباره كافة مقومات المحافظة والغايات المطلوب تحقيقها، على ضوء كافة الاشتراطات المسبقة والمحددات والمعوقات الموجودة بالفعل، سعيًا في النهاية لتحقيق التوازن المنشود بين الطموحات المحلية والأهداف القومية. ومن ثم فإن المنهجية المقترحة سوف تعكس هذا «المدخل التشاركي» في إعداد المخططات الاستراتيجية لمعظم محافظات الجمهورية، والذي تتداخل فيه جهود كافة الهيئات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية كشركاء أساسيّين في عملية التنمية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي لتنمية المحافظة هو الوسيلة لاتخاذ قرار منظم يركّز على أهم القضايا وكيفية حلّها. ويقوم على رصد وتحليل الموقف الحالي، تحديد المعنيّين بالأمر وكيفية التعاون معهم، مع تحديد الغايات، وتحديد الرؤية المستقبلية وترجمتها إلى أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة المدى، وطرح الأنشطة المحققة لهذه الأهداف، ثم تحديد وسائل المساهمة، وخطط العمل المقترحة على المستويات التخطيطية

الأدنى، وبرامج ومراحل تنفيذها. وسوف يدخل هذا المخطط الاستراتيجي في إطار التنمية العمرانية للنمو المستقبلي للمحافظة ككلّ في شكل خريطة رسمية معتمدة وفقًا لما نصَّ عليه قانون البناء ولائحته التنفيذية، كما سيتعامل مع القضايا الاستراتيجية التي تمس تنمية العمران بالمحافظة، وتعد شروطًا مسبقة لنجاح تنفيذ هذا المخطط، كما سيعرض المبادئ والأسس التي سوف تعتمد عليها الأجهزة الإدارية بالمحافظة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنمية العمرانية، كما سيشتمل هذا المخطط على برنامج التنفيذ وتوجيهات وإرشادات حول الخطة الاستثمارية لتمويل هذا البرنامج التنفيذي، وكذلك آلية متابعة وتقييم هذا المخطط. ويركز المخطط الاستراتيجي للمحافظة على «الرؤية، الاحتياجات والقضايا المؤثرة» على مستوى المحافظة من أجل التعرف على الأنشطة الرئيسية والخدمات على مختلف المستويات الإدارية بالمحافظة (مراكز، مدن وقرى)، كذا استنباط التباينات والاختلافات في حجم ومستوى الأنشطة وأشكال وأداء الخدمات على كافة المستويات الإدارية.

وتنقسم مراحل إعداد استراتيجية التنمية للمحافظة لثلاث مراحل رئيسية:

- المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية «الإعداد والتمهيد»، ويقوم الاستشاري خلال هذه المرحلة بإعداد وتجهيز كافة الإجراءات الكفيلة بتنفيذ المهام المطلوبة منه بنجاح، حيث تشتمل تلك المرحلة على الخطوات التنظيمية والإجرائية الأوّلية، وجمع البيانات والمعلومات والدراسات السابقة عن المحافظة بمختلف مستوياتها والإقليم التابع له المحافظة، وتحديد شركاء التنمية ومجموعات العمل الأساسية، وكذلك وضع خطة العمل التفصيلية للمشروع.
- المرحلة الثانية: إعداد وتحليل دراسة الوضع الراهن وصياغة الرؤية المستقبلية للمحافظة والأهداف بعيدة المدى، ويتم ذلك على مستوى كافة القطاعات

بالمحافظة والإقليم التخطيطي الأشمل، حيث يتم جمع كافة البيانات التفصيلية عن الوضع الراهن (الملامح الأساسية والإدارية للمحافظة) والإقليم الواقعة فيه والموارد والأصول المتوفرة، ثمّ تحليل تلك البيانات للوصول إلى مواطن القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر، لصياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف بعيدة المدى، مع التركيز على تنمية القدرة التنافسية للمحافظة، وتحديد دورها المميز في إقليمها، وتحديد المشروعات التي تحقق الأهداف التنموية.

- المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية والمنظور التنموي، حيث يتم إعداد الإطار المنطقي للاستراتيجية، وتحديد المشروعات ذات الأولوية، ثم تصميم وعرض السيناريوهات المختلفة للاستراتيجية وتقييمها، اختيار السيناريو المرجّح، ثم إعداد الاستراتيجية في صورتها النهائية، وتوطين تلك المشروعات ووضع البرامج التنفيذية والجداول الزمنية، وصولًا لاعتماد المخطط الاستراتيجي للمحافظة رسميًّا، وتسليم المنظور التنموي للمحافظة.

٥-٢ المشاركة المجتمعية بمراحل إعداد المخطط

◆ **المرحلة الأولى**: المرحلة التحضيرية (الإعداد والتمهيد)، خلال هذه المرحلة يقوم الاستشاري بتجهيز وإعداد كافة الإجراءات اللازمة والكفيلة بتنفيذ المهام المطلوبة منه، وخاصة فيما يتعلق بخطة المشاركة المجتمعية، وهذا يتطلب الآتي:

- تقديم فريق العمل النهائي بالمشروع.
- تشكيل واختيار شركاء التنمية ومجموعات العمل: حيث يقوم الاستشاري أولًا بتعريف وتحديد شركاء التنمية المعنيّين، ووصف اهتماماتهم ومجالات مشاركتهم في إعداد وتنفيذ المخطط. وكذلك تكوين مجموعة العمل الأساسية متضمنة شركاء التنمية والذين يشاركون في المناقشات على مدار العمل بمراحل المشروع المختلفة، وأيضًا تكوين مجموعات عمل فرعية متخصصة تقوم بالمشاركة في مناقشة الموضوعات والقضايا المختلفة على كافة المستويات القطاعية بالدراسة.
- العرض التمهيدى: يقوم الفريق بإعداد وإجراء عرض تمهيدي على المحافظة وشركاء التنمية بها في شكل تقرير كتابي وعرض مرئي، وذلك لتوضيح ومناقشة الإطار العام والمراحل العملية ودور شركاء التنمية والوسائل والمداخل المقترحة، وأيضًا شرح أدوار مجموعات العمل المتخصصة.

<u>الآليات المستخدمة لتحقيق المرحلة الأولى:</u>

- مخاطبة رئيس الهيئة العامة للتخطيط العمراني للسيد المحافظ للتمهيد لإعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة، وطلب تحديد موعد للاجتماع لاستطلاع رؤيته المستقبلية للمحافظة.
- مقابلة المحافظ للمكتب الاستشاري للبدء بالعمل وتحديد شركاء التنمية.

- الاجتماعات الأولية بالمحافظة والمجلس المحلي.
- يقوم المكتب الاستشاري بإجراء الاتصالات لتحديد شركاء التنمية من مسئولي المجلس التنفيذي والمجلس الشعبي المحلي للمحافظة والعاملين بها، ورجال الأعمال والقيادات الشعبية والمؤسسات المدنية من خلال ورش عمل واجتماعات تنظم لهذا الغرض.

مخرجات المرحلة الأولى

يجب على الاستشاري أن يكون قد انتهى من كل الإجراءات اللازمة لبدء العمل، وذلك طبقًا للبرنامج الزمني للمشروع، ويقوم بتسليم المخرجات المطلوبة لهذه المرحلة، وتشمل التقرير الابتدائي، متضمنًا الآتي:

- قائمة الخبراء الاستشاريّين المسئولين عن العمل، ومجالات خبراتهم الفنية.
- قائمة مبدئية بشركاء التنمية الذين سيشاركون في مراحل العمل المختلفة، مع تصنيف شكل ودرجة مشاركة كلٍّ منهم من خلال التقييم، واقتراح أسلوب وكيفية إشراكهم في العملية التخطيطية، كذا تحديد مجموعات العمل الأساسية والفرعية في ضوء التقييم المشار إليه.

- **المرحلة الثانية**: إعداد وتحليل دراسة الوضع الراهن وصياغة الرؤية والأهداف بعيدة المدى والقطاعات ذات الأولوية بالمحافظة. وتعتبر مرحلة الوضع الراهن بتحليلاتها هي البداية الفعلية لعملية إعداد المخطط الاستراتيجي. وتتضمن الأنشطة التي تهدف إلى تحديد الأصول وصياغة الرؤية وتحديد أهداف التطوير بعيدة المدى، ومن هذه الأنشطة وخاصة فيما يتعلق بخطة المشاركة المجتمعية:

- الاتصال بالمحافظة وقياداتها واللجان التابعة للمجلس الشعبي المحلي بالمحافظة.

- تحفيز شركاء التنمية بعمل اجتماعات مكثّفة وورش عمل ومقابلات فردية.

الآليات المستخدمة لتحقيق المرحلة الثانية:

- استخدام العديد من طرق التحليل، واستخدام المؤشرات لتقييم الوضع الراهن.
- عقد ورش عمل مع شركاء التنمية والتنفيذيّين بالمحافظة.
- عقد ورش عمل مع الأطراف ذات الصلة وشركاء التنمية، خاصة بالمجتمع المدني والمجالس الشعبية.
- عقد ورش العمل الفنية والقطاعية.

مخرجات المرحلة الثانية

تقرير الوضع الراهن، يتم تسليم المرحلة وفقًا للبرنامج الزمني المقدّم من الاستشاري، وفي شكل تقرير يتضمن البنود الخاصة بتلك المرحلة والمنصوص عليها بالدليل المرجعي. ويقدّم التقرير على شكل مسودة لمراجعته من قبل كافة الأطراف المشاركة بهدف إبداء الملاحظات عليه قبل تقديمه في شكله النهائي للهيئة.

◆ **المرحلة الثالثة**: صياغة الاستراتيجية والمنظور التنموي للمحافظة:

- تعتبر مرحلة صياغة الاستراتيجية ترجمة للرؤية والأهداف (طبقًا لتحليلات الوضع الراهن) إلى مجموعة من إجراءات وسياسات تنفيذية على المدى القصير والبعيد، تتكامل مع باقى العناصر الأساسية بالاستراتيجية. ويتم صياغة الاستراتيجية من خلال مجموعة من اللقاءات مع شركاء التنمية، وتشتمل على الخطوات الرئيسية الثلاث التالية:

أولًا: تحديد الموجهات الاستراتيجية للتنمية.

ثانيًا: اختيار المشروعات، وتحديد القضايا والموضوعات ذات الأولوية.

ثالثًا: صياغة الاستراتيجية.

مهام صياغة الاستراتيجية

- **المهمة الأولى:** تصميم وعرض سيناريوهات الاستراتيجية: يقوم فريق العمل بالمكتب الاستشاري بعدة خطوات قبل عملية بناء السيناريوهات، أوّلها: إعداد محاور بناء الاستراتيجية من خلال الأهداف التي حددتها الرؤية في المرحلة السابقة، وهي مجموعة من الأهداف العامة، والتي يترجم كلٌّ هدف منها لمجموعة من الأهداف القطاعية، ثم يقوم الفريق بإعداد مصفوفة الأهداف والمشروعات والتي تساهم في دراسة وتحليل قوة العلاقة بين المشروعات والأهداف، ويتم من خلالها تحديد المشروعات ذات الأولوية، ومن خلال مجموعة الأهداف ومحاور بناء الاستراتيجية والمشروعات يتمّ صياغة الإطار المنطقي للغايات والأهداف والمؤشرات التنموية، أو بمفهوم أشمل إعداد الإطار المنطقي للاستراتيجية، والذي يتم من خلاله إعادة تقييم وصياغة لكل من المشروعات ذات الأولوية والأهداف التي سبق أن حددتها الرؤية. ثم يتم تشكيل مجموعة عمل مكونة من المكتب الاستشاري ومتخذي القرار وممثلي الحكومة وشركاء التنمية تقوم بإعداد السيناريوهات المختلفة التي تعكس الاتجاهات الحالية ومدى تأثرها بالتداخلات الاستراتيجية المختلفة على المستويين القومي والإقليمي في هذه المرحلة، ويجب أن تشتمل هذه السيناريوهات على جميع القطاعات الأساسية وقضاياها العرضية شاملة المحفزات الملائمة لقيام الأنشطة المقترحة بالاستراتيجية، الأسس التي على أساسها يمكن للمحافظة تقييم الأنشطة والمشروعات المقترحة للمدى القصير والمتوسط والبعيد، وسبل تضمين المخططات الاستراتيجية لمدن المحافظة ووحداتها الإدارية المختلفة في المنظومة الاستراتيجية للمحافظة، ويلي عملية بناء السيناريوهات المختلفة؛ إجراء المقارنات لتقييم تلك السيناريوهات، حيث يقوم الاستشاري بعرضها

والآثار المترتبة عليها على شركاء التنمية الرئيسيّين. ويتشاور معهم لاختيار أحدها، ويمكن التعديل في السيناريو المرجّح وفقًا لمقترحاتهم. الشكل الرئيسي لمضمون ومحتوى المناقشات مع شركاء التنمية والعرض المصاحب له سيتضمنه تقرير يتم تقديمه مرفقًا به مادة عرض ملائمة (شرائح، مادة فيلمية، رسوم بيانية، خرائط، صور، مواد أخرى...).

- **المهمة الثانية:** وضع برنامج تنفيذي وجدول زمني وتشاورات مع شركاء التنمية: يقوم الاستشاري باستكمال صياغة مسوّدة المخطط الاستراتيجي للمحافظة، والتي تتضمن العديد من العناصر المنصوص عليها بالدليل المرجعي، ولكن فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية فتشمل ما يلي:

- الجدول الزمني للأنشطة والمشروعات على مدى ٥ سنوات، مدعمًا بالأهداف، مؤشرات الإنجاز، ومصادر التحقق من تلك المؤشرات وشركاء التنمية الأساسيّين والمسئولين عن تنفيذ ومتابعة كل نشاط.
- عرض الاستراتيجيات القطاعية، يجب أن تطرح الاستراتيجية مشروعات الدعم (تقوم بها الحكومة المحلية أو المركزية)، المشروعات الاستثمارية (مسئولية القطاع الخاص/ الجمعيات الأهلية... الخ).

وعلى المكتب الاستشاري أن يقوم بالمهام التالية:

- توزيع مسودة المخطط على شركاء التنمية البارزين لطلب الآراء والتعليقات وردود الفعل عليها.
- دعوة شركاء التنمية البارزين، ومسئولي المجلس التنفيذي والشعبي للمحافظة، لحضور عرض للمخطط في ورشة عمل مخصصة لهذا الغرض، خلال أسبوعين من توزيع المسودة.

- وثمّ عرض مسودة المخطط الاستراتيجي خلال ورشة العمل، ويتم التأكيد على الحصول على موافقة شركاء التنمية وموافقة رسمية من المجلس الشعبي المحلي للمحافظة، وذلك خلال ورشة عمل مناقشة مسودة المخطط الاستراتيجي، مع مراعاة أية توصيات بشأن أية تغييرات مطلوبة.

- **المهمة الثالثة**: الانتهاء من المخطط، وتقديمه للحصول على الاعتماد الرسمي: عقب ورشة العمل، يقوم شركاء التنمية بتقديم آرائهم وتعليقاتهم على المسودة التي تم عرضها، وذلك خلال فترة أسبوعين كحدّ أقصى. وبناءً على ما انتهت إليه نتائج ورشة العمل، واستنادًا لأية مستندات مقدمة، يقوم الاستشاري بالانتهاء من إعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة، وتقديمه رسميًّا للهيئة العامة للتخطيط العمراني؛ للموافقة عليه تمهيدًا لعرضه على المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية للاعتماد وفقًا للمادة ١٠ من القانون. ويتكون المخطط الاستراتيجي للمحافظة من مسودة المخطط الاستراتيجي التي تمّ تعديلها بناءً على ما انتهت عليه ورشة العمل ، وكذلك الملاحق والتفاصيل الخاصة بكلّ من:

- شركاء التنمية المشاركون في العملية.
- البرنامج التشاوري كما تم تنفيذه.
- الاشتراطات المؤقتة: حيث يقوم المكتب الاستشاري بوضع الاشتراطات التخطيطية والبنائية المؤقتة على مستوى المناطق العمرانية بالمحافظة عن طريق إعادة صياغة الاشتراطات الحالية المطبقة، ووضع مجموعة الاشتراطات التخطيطية والبنائية المؤقتة- في ضوء قانون البناء واللائحة التنفيذية الخاصة به.

(يتلاحظ ضعف دور المواطنين والجمعيات الأهلية كشركاء للتنمية على المستوى الإقليمي، بينما يقوى دور السلطات المحلية والحكومة المركزية خاصة صلاحيتها في تمويل مشروعات الدعم، وأيضًا القطاع الخاص والمستثمرين والمنظمات والهيئات المانحة، ويقتصر دور المجالس الشعبية على دور مؤيد وداعم فقط).

٣.٥ شركاء التنمية بالمخطط

يقوم الاستشاري للمشروع بتعريف وتحديد شركاء التنمية المعنيّين، ووصف اهتماماتهم ومجالات مشاركتهم في إعداد وتنفيذ المخطط. وكذلك تكوين مجموعة العمل الأساسية متضمنة شركاء التنمية والذين يشاركون في المناقشات على مدار العمل بمراحل المشروع المختلفة لمعرفة اهتماماتهم ورغباتهم، وأيضًا تكوين مجموعات عمل فرعية متخصصة تقوم بالمشاركة في مناقشة الموضوعات والقضايا المختلفة على كافة المستويات القطاعية بالدراسة.

- **تشكيل فريق العمل**

يتم تشكيل فريق العمل النهائى من عدّة فرق عملٍ تتكامل مع بعضها البعض لإعداد عملية التخطيط الاستراتيجي للمحافظة، وهي:

- الفريق الأول: هو فريق عمل المكتب الاستشاري: ويتم من خلاله إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي ويقوم بإعداد مراحل التخطيط المختلفة، ويحدّد المكتب رئيسًا لفريق العمل يقوم بالتنسيق للأعمال داخل المكتب، ويكون حلقة الاتصال بين المكتب والهيئة، ويقوم بالتنسيق المباشر معها. ويقع على عاتق الفريق الأول مسئولية التنسيق ومتابعة مجموعات العمل، وضمان طرح القضايا القطاعية وغير القطاعية ومناقشتها مع مجموعات العمل، وإجراء اجتماعات مشتركة بين تلك المجموعات لضمان توحيد التوجهات والأهداف.
- الفريق الثاني: هو فريق يتشكّل من الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ويعنَى بعمليات الإعداد والإشراف وإدارة العمل، ويمكن تسميته «بفريق الإدارة»، ويتم تحديد مدير للمشروع منه، تكون مهمته التنسيق بين الهيئة والمكتب الاستشاري، وتكون أحدُ مهامه تأسيس فريق العمل داخل الهيئة، والذي يقوم

بمتابعة المكتب الاستشاري، واستلام الأعمال المقدَّمة منه ومراجعتها، وإبداء الملاحظات عليها.

- مجموعات العمل: ويقوم المكتب الاستشاري بتحديد مجموعات العمل الأساسية والفرعية المشاركة في إعداد الدراسة، وتتشكل من جهات متعددة تشمل أفرادًا من كلٍّ من: المكتب الاستشاري، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، المحافظة، شركاء التنمية الآخرين (المجلس الشعبي المحلي، القيادات الشعبية، الجمعيات الأهلية، ممثلي الشركات، المستثمرين..)، وتتشكل تلك المجموعات وفقًا للاحتياجات المتوقعة لكل إقليم أو محافظة على حدة. ويتمّ عرض تلك المجموعات بعد تحديدها على الهيئة للموافقة عليها قبل تفعيلها.

- **اختيار شركاء التنمية ومجموعات العمل**

يقوم الاستشاري بالتنسيق مع الهيئة والمحافظة في اختيار شركاء التنمية ومجموعات العمل المنبثقة منها. ويعتبر تحديد الأطراف ذات الصلة ومجالات اهتماماتهم بالمخطط ودور كلّ طرف؛ من الاحتياجات الرئيسية لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي. وتتمثل عناصر شركاء التنمية بالمخطط كالتالي:

- فريق العمل الرئيسي من الخبراء والاستشاريّين بالمكتب الاستشاري للمشروع.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (ممثلو الهيئة والمركز الإقليمي التابع له المحافظة).
- المحافظة (قيادات، مديرو القطاعات التنفيذية، إدارات إقليمية تابعة للوزارات والهيئات).
- المجلس الشعبي المحلي- القيادات الشعبية- الجمعيات الأهلية.
- القطاع الخاص (شركات- مستثمرون).
- أخرى.

▪ تحديد وتحليل شركاء التنمية

ولتحديد شركاء التنمية الرئيسيّين من المفضّل البدء بالقطاعات المجتمعية الرئيسية، وذلك على النحو التالي:

- ممثلو الجهات الحكومية: قيادات المحافظة والمسئولين المعنيّين بها، رؤساء المدن، المديريات القطاعية الخدمية (مثل إدارات: الصحة، التعليم، النقل والمرور، البيئة، الآثار، الاستثمار، التخطيط والمتابعة، الصندوق الاجتماعي،.. الخ)، وإدارات المرافق.
- ممثلو القطاع الخاص:

ـ المختصون بالزراعة والمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والكبيرة، البنوك والتأمينات ومجموعات التمويل، الغرفة التجارية، وكالات الإعلان، مجموعات دعم الأعمال، المجتمعات ذات الخبرة، شركات البنية الأساسية الخاصة، المؤسسات التعليمية الخاصة.

ـ الشركاء المحليّون وغير الحكوميّون.

ـ الهيئات الخاصة بالخدمات المحلية في المحافظة، المجموعات الدينية المحلية، مجموعات التنمية الدولية، ممثلو الأقليات، المجموعات البيئية، وهكذا.

وفي معظم الحالات سيكون من الضروري وجود ممثلين لكلّ من مستويات المحافظة أو الإقليم والدولة على مستوى الهيئات العامة والخاصة. ويقوم فريق التخطيط بإعداد قائمة بشركاء التنمية المحتملين، وتحديد مجالات اهتماماتهم أو مصالحهم بالمحافظة أو في مراحل تخطيطها. وحيث يمثل تحقيق حلولٍ وسطية نجاحًا لكلّ الجهات ذات المصالح التي كانت تبدو متعارضة، وهو ما يعتبر من أهم

أهداف التخطيط، لذا تظهر مدى أهمية اختيار وتحليل شركاء التنمية عامة، ومن تلك الجهات المتعارضة بوجه خاص.

وفي ضوء ما سبق، يمكن استخدام العديد من الأدوات للمساعدة في تحليل شركاء التنمية، والتي تشمل:

- شبكة شركاء التنمية (Stakeholder grid): وهي أداة تقدم تحليلًا عامًّا لشركاء التنمية وأصحاب المصلحة.
- مصفوفة «فان» لشركاء التنمية (Stakeholder Venn): وهي مفيدة لتحديد أهمية وشرعية مختلف شركاء التنمية في العملية التخطيطية، وما هي احتياجاتهم العاجلة من بعض عناصر التخطيط.
- تحديد قوة المجال (Force Field Analysis): وهي أداة مفيدة في تقييم الجهات المحتملة التي من شأنها دعم عناصر التخطيط المختلفة، أو تلك التي يمكن أن تقاومها وتحاربها.
- تحليل الإطار المؤسسي (Institutional Famework Analysis): وتفيد هذه الأداة في عرض الصلات والعلاقات التبادلية بين المؤسسات والجهات المختلفة، مما يمكن أن يعطي مؤشرات عن طبيعة المصالح التي يجب وضعها في الاعتبار.

■ **المهام والأدوار لشركاء التنمية**

- فريق عمل الاستشاري: إعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة، وتقديم استراتيجية متكاملة وشاملة محددة لأولويات التنمية ومتضمنة للمشروعات ذات الأولوية المقترحة كمدخلات لتنمية المحافظة بشكل يتماشى مع الأهداف الإقليمية والقومية من جهة، والطموحات والتطلعات المحلية من جهة أخرى، بحيث يكون هذا المخطط بمثابة الإطار العام الذي يتم من خلاله إعداد

وتحديث كافة المخططات الاستراتيجية الحضرية للمدن داخل المحافظة بحيث يحقق التنسيق والتكامل فيما بينها من منظور أشمل وهو منظور المحافظة ذاتها.

- الهيئة العامة للتخطيط العمراني: كبداية فإن دور الجهة المحورية في عملية التخطيط هو دور الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ومركزها الإقليمى.
- المحافظة: بالنسبة للمحافظة يمكن أن يكون لنائب المحافظ أو السكرتير العام دورٌ هامٌّ في دعوة المشاركين من مختلف القطاعات. أمّا المشاركون الآخرون فسيتم اختيارهم بناءً على الموضوعات ذات الأولوية أو القضايا المطروحة.
- المجتمعات المحلية: تعتبر من الأطراف المهمة للتمثيل في ورش العمل، وخاصة في بداية ونهاية كل مرحلة تخطيطية. ويفضل في هذا المستوى التخطيطي إشراك المنظمات والجمعيات المحلية ذات الاهتمامات المختلفة.
- المشاركون من المؤسسات المدنية: فيجب اختيارهم بناءً على الموضوعات ذات الأهمية والمشكلات التي يجب طرحها، ويمكن ضمان ذلك عن طريق إشراك بعض الأفراد منهم في الاجتماعات التحضيرية.
- المستثمرون والجهات التمويلية: فإنه يجب تقييمهم وفقًا لنوعية المساعدات المالية الخارجية المتوقع احتياجها في مرحلة تنفيذ المشروعات. ويكون إشراكهم من العوامل الهامة التي ستضمن تنفيذ المشروعات بصورة ناجحة إضافة إلى جذب الاستثمارات الإضافية للمنطقة.
- خبراء التخطيط: وتعتبر من الأطراف المهمة كشركاء للتنمية وبخاصة أولئك المشاركين في مجالات التعليم أو المجالات التنفيذية بالمحافظة/ الإقليم- أو المستفيدين الآخرين من خارج المجتمعات المحلية (مثل ملاك الأراضي، وبعض

الوزارات أو الجهات الحكومية المتحكمة في الأراضي،.. الخ)، بالإضافة إلى متخذي القرار والجهات التنفيذية.

- أخرى: وهناك أطراف أخرى مهمة متوقّع إشراكها في مراحل التخطيط كالعاملين في مجال الصحة والتعليم، أو بعض السلطات الحكومية الأخرى بالمنطقة مثل: وزارة الزراعة والأوقاف، والتي لها سلطة على الأراضي الخاصة بها، بالإضافة إلى السلطات التنفيذية وصانعي القرار.

- **التفاوض مع شركاء التنمية**

وتعتبر خطوة حاسمة لترجمة الاستراتيجيات لواقع ملموس. وأثناءها، تدخل مجموعات العمل في مرحلة العمل التقني التفصيلي لصياغة خطط تنفيذية لتطبيق الاستراتيجيات المتفق عليها من خلال مفاوضات مستفيضة ومشاركة أصحاب المصلحة المعنيّين، وتعد أصعب مرحلة في عملية التخطيط الاستراتيجي، إلّا أن الاستراتيجيات التي تُصاغ بهذا الأسلوب تكون أكثر قابلية للتنفيذ وأكبر نجاحًا من تلك التي توضع بالصورة القطاعية الفردية التقليدية والمعتمدة على القرارات المركزية (من أعلى إلى أسفل Top-down approach).

- **اجتماعات وورش عمل شركاء التنمية**

- اجتماعات مع المحافظ وأعضاء المجلس التنفيذي للمحافظة.
- ورش عمل تقديمية تضم قاعدة عريضة من الشركاء بهدف شرح برنامج التخطيط وتشجيعهم على المشاركة.
- اجتماعات فردية بين المتخصصين من فريق التخطيط وجهات محددة من السلطات المحلية (وزارات التربية والتعليم، الصحة،... الخ)، المكاتب الفنية لمديري التنفيذ.

- اجتماعات فردية بين السلطات على المستوى القومي والمؤسسات المعنية بالمخطط.
- مجموعة عمل مساعدة (مجموعة عمل مشاركة لتعريف وتوضيح الخريطة) على مستوى المحافظة.
- ورشة عمل لتحديد الأصول والأمكانات لوضع رؤية عامة عن المحافظة، وإذا أمكن عمل شعار للمحافظة. يجب أن يتم أيضًا تفصيل الرؤية لعناصرها القطاعية والموضوعية بهدف صياغة الغايات طويلة المدى.
- ورشة عمل بالمشاركة لعرض المسْح العام والملامح العامة للمحافظة ومناقشته. للتأكّد من شركاء التنمية المحليّين على صحة ودقة هذا المسح، وعمل التصويب اللازم له إذا لزم الأمرُ، وذلك للوصول إلى: (أهداف قصيرة المدى، موضوعات ومجالات ذات أولوية، الاتفاق على مجموعات العمل التي ستدرس الموضوعات والمجالات ذات الأولوية، وتحدد استراتيجيات التنمية لها).
- سلسلة من الاجتماعات لمجموعات عمل للموضوعات والمجالات ذات الأولوية بحيث تضم أعضاء المجموعات، إضافة إلى المتخصصين في تلك المجالات.
- ورشة عمل للاستراتيجية وهي ورشة عمل بالمشاركة، حيث تقدم فرق العمل المعنية بموضوعات التنمية المختلفة استراتيجياتها ومقارنتها مع الاستراتيجيّات الأخرى لضمان توافقها من حيث التوجه والتوزيع المكاني.
- عرض المخطط الاستراتيجي على القاعدة العامة من شركاء التنمية والمجالس المحلية للحصول على الموافقة المبدئية. ويتم هذا العرض قبل البدء في إعداد

الدراسات التفصيلية للمشروعات وخطط التنفيذ حتى لا يتم إهدار الوقت فيما يمكن أن يتم رفضه.

- عرض المخطط النهائي ويشمل تفاصيل المشروعات وبرامج التنفيذ وخطط العمل على المجلس الشعبي المحلي لأخذ الموافقة والاعتماد الرسمي (ويجب تشجيع العامة على الحضور).

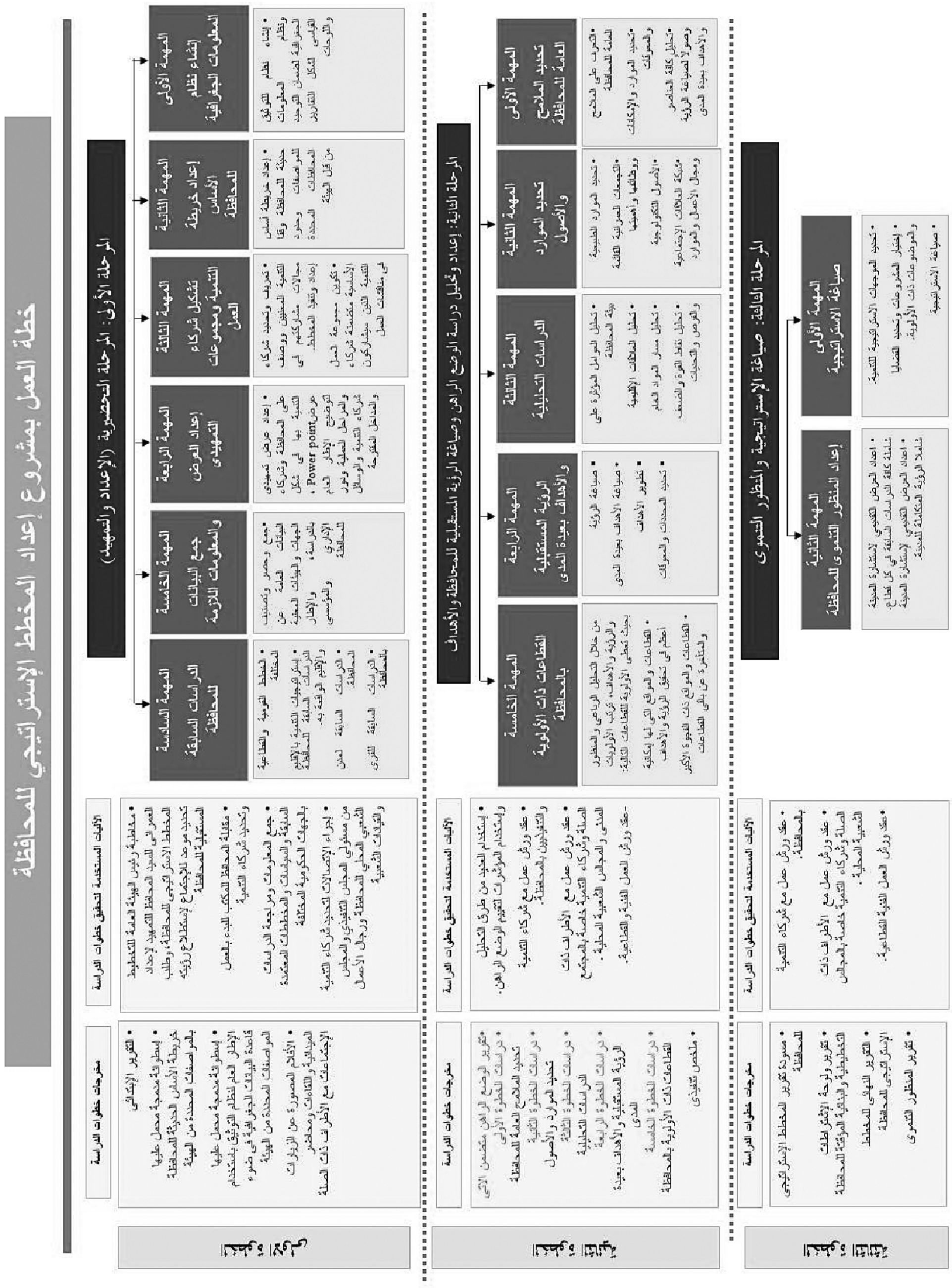
- **الاجتماعات الأوّلية مع (المجلس التنفيذي، المجلس الشعبي المحلي، والمجتمع المحلي)**

تتم الاجتماعات الأوليّة مع المجلسين التنفيذي والشعبي المحلي للمحافظة والمجتمع المحلي، وتنظم من خلال رئيس المجلس التنفيذي للمحافظة، وتكون الأهداف الرئيسية لها ما يلي:

- تقديم الشخصيات الرئيسية بالمحافظة وفريق العمل القائم بالتخطيط، كلّ منهم للآخر.
- تعريف الحضور بالهدف من إعداد خطة تحقق التكامل بين العناصر العمرانية والاقتصادية، وتوضيح مدى أهمية رؤيتهم، وتوضيح احتياجاتهم في إعداد الخطة.
- وصف الملامح الهامة للمخطط الاستراتيجي، مثل:
  - أن يكون مبنيًّا على رؤى وأهداف بعيدة المدى.
  - تحديد أهداف قصيرة المدى (من ٣-٥ سنوات) .
  - تقديم استراتيجيات تقترح مشروعات محددة يستفاد منها في تقييم تلك المشروعات لاحقًا.

- تعريف بالمصادر البشرية والمادية والمالية المطلوبة للتنمية المستدامة ولإنجاز الأهداف .
- تعريف القادة المحليّين بعملية التخطيط وتشجيع اشتراكهم فيها، وتحديد جدول مواعيد متسع للأعمال.
- شرح أساليب العمل التي سوف تستخدم لتحقيق الخطة.
- تفعيل المشاركة الأهلية باستخدام ورش العمل والمسوحات، وطرق أخرى.
- شرح أساليب عمل الرفع الميداني وتحليلات خبراء التنمية.
- ترتيب الاجتماعات التمهيدية الأخرى وورش العمل الأولى .

جدول رقم (٣): خطة العمل بمشروع إعداد المخطط الإستراتيجي للمحافظة



جدول رقم (٤): الجدول الزمني لمراحل العمل لإعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة

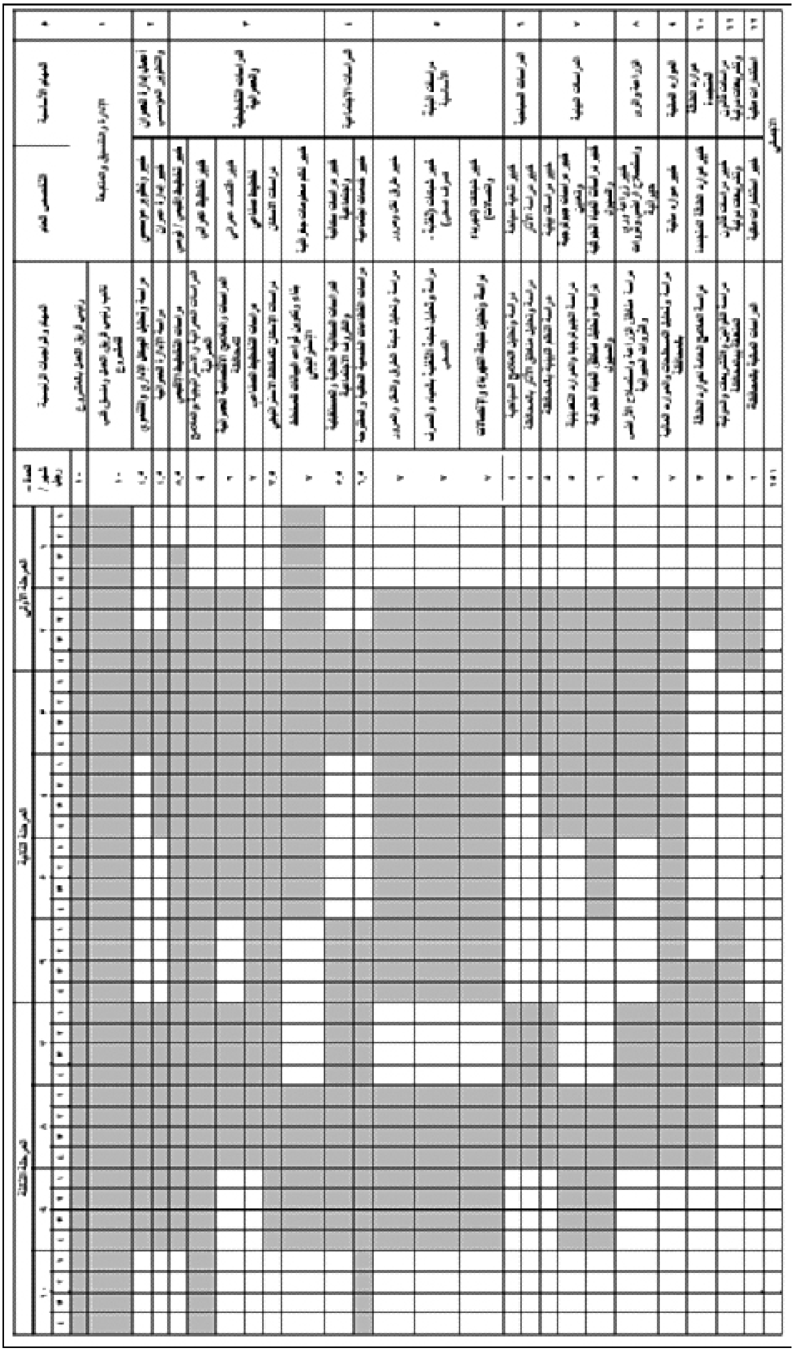
Phase and Reporting Milestones / Months المراحل والتقارير / شهر	١	٢	*	٣	٤	٥	٦	*	٧	٨	٩
المرحلة١: المرحلة التحضيرية «الإعداد والتمهيد»											
التقرير الابتدائي		x									
المرحلة٢: الوضع الراهن- التحليلات- الرؤية والأهداف											
تقرير الملامح العامة، الموارد والأصول (مسودة)				x							
تقرير الدراسات التحليلية (مسودة)					x						
تقرير الرؤية المستقبلية والأهداف بعيدة المدى والقطاعات ذات الأولوية (مسودة)						x					
تقرير الوضع الراهن (نهائي)							x				
المرحلة٣: صياغة الاستراتيجية- المنظور التنموي											
تقرير القضايا والموضوعات ذات الأولوية									x		
تقرير وورشة عمل- مسودة «سيناريوهات الاستراتيجية»									x		
مسودة- البرنامج الزمني والتنفيذي										x	
التقرير النهائي تقرير المنظور التنموي											x

* (الفترات البينية بين مراحل المشروع لمراجعة الهيئة للتقارير والمستندات المقدمة وإبداء الملاحظات عليها، وقيام المكتب الاستشاري باستيفاء الملاحظات المطلوبة وتقديم التقارير في صورتها النهائية)

جدول رقم (٥): فريق العمل و الخبراء و العاملين بالمشـروع (المكتب الاستشاري)

التخصص	الإسم	ملاحظات
مدير المشروع		
رئيس فريق العمل بالمشروع		
المنسق الفني للمشروع		
المنسق الإداري للمشروع		
مسئول اتصال ومنسق الاجتماعات		
مسئول المكتب الفني		
مهندسون مساعدون"gis "		
مهندس مقيم بأسوان		
سكرتارية وإدارية ولوجستية		
التخطيط القومي والإقليمي		
التخطيط العمراني والتجمعات		
دراسات الإسكان		
دراسة وبرامج الخدمات		
نظم المعلومات والخرائط		
إدارة عمران ونظم مؤسسية		
تشريعات عمرانية		
دراسات اقتصادية ومالية		
تنمية سياحية وآثار		
الزراعة والثروة السمكية		
دراسات سكانية واجتماعية		
الدراسات البيئية والطبيعية		
دراسات جيوتقنية		
دراسات هيدروليكية		
دراسات طرق و نقل ومرور		
مياه وصرف صحا ومخلفات		
شبكات ومحطات كهرباء		
اتصالات		

جدول رقم (٦): أسلوب العمل بالمشاركة (التداخلات الزمنية) لمشروع إعداد المخططات الاستراتيجية للمحافظات



جدول رقم (٧): تحديد الشركاء من ذوي المصلحة

تحديد الشركاء الرئيسيين من ذوي المصلحة ضرورة اساسية لنجاح المشروع

قائمة بالشركاء ذوي الصلة..	اجتماع شركاء التنمية	مقابلات فردية	مجموعات Focus Groups	مستوى الاحتياج
• مجلس الادارة العليا للمحافظة	✓			مطلوب
• القادة الشعبيين		✓		مهم
• ممثلو منظمات المجتمع المدني العاملة بالمحافظة			✓	مهم
• ممثلو الجمعيات الأهلية			✓	مهم
• ممثلي المنظمات الدولية التي تعمل في المحافظة			✓	مهم
• ممثلو كل من المستثمرين و منظمات القطاع الخاص	✓	✓	✓	مطلوب
• ممثلي مجالس شئون المرأة			✓	اختياري
• الشخصيات البارزة بالمحافظة	✓	✓		مطلوب
• ممثلو وسائل الاعلام المحلية		✓		اختياري
• الصندوق الاجتماعي للتنمية		✓		مهم
• ممثل النقابات المهنية		✓		اختياري
• شركات التطوير العقاري	✓	✓		مطلوب
• المصارف أو المجموعات المالية		✓		مهم
• ممثلي إتحاد المقاولين			✓	اختياري

... وعلى مستويات مختلفة من المشاركة

يجب وضعه قائمة بالشركاء الرئيسيين من ذوي المصلحة و يتم الإتصال بهم خلال الأسبوع الأول من المشروع

جدول رقم (٨): قائمة بأسماء الشركاء (قائمة تمهيدية في الاجتماع الأول)

م	جهة التمثيل	الوظيفة	الاسم	وسيلة الاتصال	التوقيع
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					
١١					
١٢					
١٣					
١٤					
١٥					
١٦					
١٧					
١٨					
١٩					
٢٠					

جدول رقم (٩): قائمة بأسماء الشركاء (بعد تصنيف الشركاء)

الشركاء	الهيئة الممثلة	الوظيفة	أوجه المشاركة	الاتصال
القادة الطبيعيون				
(المحافظة)				
الإدارة المحلية				
مجالس المدن بالمحافظة				
القادة المنتخبون				
(أعضاء المجلس الشعبي بالمحافظة)				
القطاع الخاص				
الجمعيات الأهلية/ تنمية المجتمع				
(المنظمات غير الحكومية)				
الهيئات والمؤسسات				

جدول رقم (١٠): تحليل شركاء التنمية لتحديد مدى فاعليتها في المراحل المختلفة للمشروع
يتم تطبيقها على شركاء التنمية ومدى فاعليتها في مرحلة لاحقة

م	الأطراف ذات الصلة	مجالات الاهتمام	مجالات المشاركة المجتمعية السابقة	أ = أساسي ب = مهم ج = غير مهم	
				التقييم الحالي للشريك	تقدير مدى قوة المشاركة
١	المحافظة				
٢	الإدارة المحلية				
٣	القيادات الشعبية وأعضاء المجالس الشعبية				
٤	المنظمات غير الحكومية (الجمعيات)				
٥	القطاع الخاص				
٦	الهيئات والمؤسسات				

جدول رقم (١١): مصفوفة تقييم الشركاء

م	الأطراف ذات الصلة	الوظيفة	الهيئة الممثلة	أوجه المشاركة	الاتصال	التقييم أ = أساسي ب = هام ج = ضعيف	
						الاتصال	الإمكانية
١	المحافظة						
٢	الإدارة المحلية						
٣	القيادات الشعبية وأعضاء المجالس الشعبية						
٤	المنظمات غير الحكومية (الجمعيات)						
٥	القطاع الخاص						
٦	الهيئات والمؤسسات						

٥-٤ إجراءات تحديد الأطراف ذات العلاقة

يهدف هذا الجزء بالتعرض للعملية الخاصة بإجراءات تحديد الأطراف ذات العلاقة والمشاركة بالمخطط الاستراتيجي للمحافظات من خلال مجموعة من المهام الرئيسية وورش العمل، وأيضًا أدوات التخطيط المساعدة لتحقيق ذلك.

المهام:

١ـ تحدد وتقيم الأطراف ذات العلاقة.

٢ـ تشكل مجموعة الأطراف ذات العلاقة.

٣ـ تنظم مجموعة الأطراف ذات العلاقة في التخطيط الاستراتيجي للمحافظة.

٤ـ التصميم والاتفاق على أنشطة التخطيط بالمشاركة.

ورشات العمل:

ـ تحديد وتحليل الأطراف ذات العلاقة.

ـ التخطيط بالمشاركة.

أدوات التخطيط:

ـ تحديد الأطراف ذات العلاقة.

ـ جدول تحليل الأطراف ذات العلاقة.

ـ مرجعية الأطراف ذات العلاقة.

المشاركون:

ـ الفريق المحوري.

ـ مجموعة الأطراف ذات العلاقة.

ورشة العمل رقم (١): تحديد وتحليل الأطراف ذات العلاقة:

ـ المشاركون: الفريق المحوري (لجنة التنسيق التقني، وحدة التخطيط للمحافظة، الميسرون).

ـ المدة: يوم واحد.

ـ الأنشطة: (المهمة (١) :تحديد وتقيم الأطراف ذات العلاقة والمهمة (٢): تحديد مجموعة الأطراف ذات العلاقة).

المهمة (١): تحدد وتقيم وتقييم الأطراف ذات العلاقة:

يشارك الفريق المحوري في ورشة عمل ليوم واحد؛ لوضع قائمة بالأطراف المعنية ذات العلاقة وتقييم مساهمتهم المحتملة في عملية التخطيط للمحافظة. وقد تم إنشاء أداتين من أدوات التخطيط الاستراتيجي لدعم وتيسير ورشة العمل.

- أداة التخطيط رقم (١) تحديد الأطراف ذات العلاقة: يمكن الانتهاء من تحديد الأطراف ذات العلاقة خلال ساعتين من العصف الذهني. وينبغي أن تكون قائمة الأطراف ذات العلاقة واسعة ومتنوعة، وينبغي أن تشمل الوزارات، ووحدات الحكم المحلي، والمجالس المشتركة، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، وغيرها من الفئات والأشخاص ذوي النفوذ في المحافظة. ليس بالضرورة أن تكون القائمة مفصلة، ولكن ينبغي أن تحدّد جميع الفئات والأفراد ذوي الصلة بالتنمية في المنطقة. وهناك مجموعة من الأسئلة، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لإتمام هذه المهمة، مثل:

- هل تم تحديد جميع الأطراف المعنية ذات العلاقة؟ بخصوص كل فئة، نأخذ في الاعتبار:

- درجة ارتباطهم بالقضايا (مثلًا: الفقراء في المدن).
- موقعهم الرسمي (مثلًا: سلطة حكومية).
- تحكمهم بالموارد ذات الصلة (أموال، خبرات).
- قدرتهم على تعزيز أو إعاقة أو إيقاف التنفيذ (مثلًا: جماعات نشطاء، جماعات دعم).

- بماذا يمكن أن يفيدوا العملية (مهارات، معلومات، خبرات).
- هل هناك أية عينة ممثلة للقطاعات والمؤسسات والجماعات المحلية؟
- هل هناك مشاركة للجماعات التي تعد تقليديًّا أقل تمثيلًا، مثل: المجموعات النسائية، ومجموعات الاقتصاد غير الرسمي؟
- من يملك المهارات والاهتمام والرغبة السياسية والمصداقية والالتزام للقيام بالعمل الواجب إتمامه؟ هل تمت دعوتهم للمشاركة؟
- هل تمت دعوة الجهات التي من المرجح أن يلزم أن تشارك في تنفيذ أية أعمال؟
- كيف يمكن إيصال الأفكار للمناطق المحلية واستلام الردود؟

▪ أداة التخطيط رقم (٢) مصدر تحليل الأطراف ذات العلاقة: يسعى تحليل الأطراف ذات العلاقة إلى تقييم مصالح الأطراف المعنية والمساهمات المحتملة وقيمتها بالنسبة لعملية التخطيط. يستقَى هذا التقييمُ من قائمة الأطراف ذات العلاقة المذكورة في أداة التخطيط رقم (١). وتتطلب هذه العملية ساعتين، وينبغي أن تستكمل خلال نفس ورشة العمل على النحو السابق.

المهمة (٢): تشكل مجموعة الأطراف ذات العلاقة

بالبناء على نتائج عملية تحديد الأطراف ذات العلاقة وتحليلها، نحدد مَن ينبغي أن يدعى إلى المشاركة في عملية التخطيط كأعضاء نشيطين في مجموعة الأطراف ذات العلاقة. هذه مهمة بالغة الأهمية للأخذ في الاعتبار حيث أن مجموعة الأطراف ذات العلاقة ستقوم بمهام التحليل الأوَّلِي وصناعة القرار في عملية التخطيط في المحافظة. من شأن إنشاء مجموعة واسعه التمثيل من الأطراف ذات العلاقة أن يساعد على توفير قدر أكبر من الشرعية للمشروع في المجتمع، ويساعد على توليد وعي المجتمعات المحلية بالمشروع على نطاق أوسع، وتقديم مجموعة جيدة من مهارات التفكير النقدي. كما أن القاعدة العريضة لمجموعة الأطراف ذات العلاقة ستساعد أيضًا على التأكد من أن مجموعة كاملة من القضايا قد أخذت في الاعتبار، والمساعدة على ضمان أخذ مصالح المجتمع ككلّ في الاعتبار، وإتاحة المجال لإنشاء استراتيجية واسعة النطاق. العديد من الأطراف ذات العلاقة الذين تم تحديدهم في الأنشطة السابقة يمكن الاعتماد عليهم من خلال تمثيلهم للجنة تنمية المنطقة والمجموعات البؤرية القطاعية. تمثل هذه المجموعات وحدات الحكم المحلي في المحافظة، والوزارات، ومديريات الوزارات المحلية، ومنظمات المجتمع المدني، وخبراء من قطاعات التنمية الرئيسية. وتمثل لجنة تنمية المنطقة وحدات الحكم المحلي، والمجالس المشتركة، وأطراف المجتمع المدني وأصحاب المصلحة المعنية بالتخطيط الإقليمي في إطار المحافظة. أمّا المجموعات البؤرية القطاعية فتمثّل الوزارات القطاعية ومنظمات المجتمع المدني وخبراء في قطاعات التنمية ذات الصلة. ورغم أن المجموعات البؤرية القطاعية تختلف قليلًا من محافظة إلى أخرى، فهي بصفة عامة

تمثل القطاعات المبينة هنا مثل: (التعليم، الصحة، الضمان الاجتماعي، شئون المرأة، شئون الشباب، الإسكان والبنية التحتية، التخطيط العمراني، الاقتصاد، السياحة والآثار، المياه والبيئة، الزراعة). وينبغي أن تكون مجموعة الأطراف ذات العلاقة في التخطيط الاستراتيجي للمحافظة مؤلفةً من (على الأقل):

- ممثلين عن الفريق المحوري (لجنة التنسيق التقني ووحدة التخطيط للمحافظة).
- لجنة تنمية المنطقة.
- كل واحدة من المجموعات البؤرية القطاعية.
- المحافظ.
- أطراف أخرى ذات علاقة لا تشملهم هذه المجموعات.

عند تحديد مجموعة الأطراف ذات العلاقة في التخطيط الاستراتيجي للمحافظة، فإنه من المهم أن تكون المجموعة شاملة بحيث لا تبقى أي من المصالح الرئيسية في المحافظة خارجًا. ومع ذلك، عندما تكون مجموعات الأطراف ذات العلاقة كبيرة تصبح إدارتها أصعب، وبالتالي تقلّ القدرة العملية على المشاركة النشطة والتحليل الجيد للقرارات. ومن الموصَى به أن تكون مجموعة الأطراف ذات العلاقة مكونة من (٢٠ – ٣٠) مشاركًا ومشاركة، وبالإمكان التعامل مع مجموعات أكبر من ذلك، إلّا أن ذلك يتطلب الوقت والموارد والدعم للتيسير بما يفوق ما هو متوفر عادة.

المهمة (٣): تنظيم مجموعة الأطراف ذات العلاقة

من أجل ضمان تواصل مشاركة الأطراف ذات العلاقة، من المهم إبلاغ المجموعة فيما يتعلق بالأدوار والمسئوليات والتوقعات من عملية التخطيط. ولفعل ذلك، يجب وضع مذكرة مرجعية لكلٍّ منهم للموافقة عليها، وينبغي أن تتضمن المذكرة التوقعات من مشاركة كلّ من الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك:

- الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها بصورة مشتركة.
- أدوار المشاركين في جميع المراحل العملية.
- معايير لجمع المعلومات والتشارك بها.
- أساليب صنع القرار (بما فيه تسوية النزاعات والمراجعة).
- الموارد التي يوفرها كلّ شريك.
- اتفاقات بشأن كيفية إدماج نتائج عملية التخطيط في أنشطة التخطيط للمنطقة المحلية بشكل عام.

وينبغي أن تتم الموافقة رسميًّا على هذه المذكرات من قبل أعضاء مجموعة الأطراف ذات العلاقة في المحافظة ومراجعتها دوريًّا. إن الطلب من أعضاء مجموعة الأطراف ذات العلاقة الموافقة على المذكرة سيضمن التزامهم بهذة العملية، وأنهم على استعداد للمشاركة عندما تكون هناك حاجة إليهم، وأنهم على دراية كافية بالأنشطة المقبلة.

- أداة التخطيط رقم (٣) مرجعية الأطراف ذات العلاقة: تساعد أداة التخطيط الفريق المحوري على إعداد مذكرة مرجعية لمجموعة الأطراف ذات العلاقة من خلال توفير مجموعة الأسئلة التي يتعين الإجابة عنها في المذكرة. من شأن الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال الإشارة إلى خطة تنفيذ المشروع أن تساعد على وضع توقعات واضحة من الأطراف ذات العلاقة مع ضمان التزامهم بهذة العملية عندما تكون هناك حاجة إليهم.

المهمة (٤): تصميم والاتفاق على أنشطة التخطيط بالمشاركة

عمل ورشة عمل مع مجموعة الأطراف ذات العلاقة لمناقشة/ والاتفاق على منهجية التخطيط الاستراتيجي للمحافظة، ومسودة خطة تنفيذ المشروع، ومذكرة مرجعية الأطراف ذات العلاقة. يشمل ذلك تحديد الفرص لتوسيع قاعدة المشاركة. ولتحقيق ذلك يتم توفير نسخٍ من جميع الوثائق (المنهجية، وخطة التنفيذ، ومذكرة المرجعية) لكل عضو في مجموعة الأطراف ذات العلاقة قبل ورشة العمل، ممّا يتيح الوقت الكافي للمشاركين والمشاركات للتعرف على تفاصيل كلّ منها.

ورشة العمل رقم (٢): التخطيط بالمشاركة

- المشاركون: الفريق المحوري ومجموعة الأطراف ذات العلاقة.
- المدة: يومان.
- الأنشطة (اليوم الأول: التدريب على التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، إشراك الفئات الأقل تمثيلًا/ اليوم الثاني: المشاركة الواسعة، المصادقة على العملية، مذكرة المرجعية).

- **اليوم الأول**: تبدأ ورشة العمل بالتعريف بعملية التخطيط خطوة فخطوة، وأدوات المشاركة التي ستستخدم، وأنشطة تحليل القرارات التي سيتم تولّيها. من المهم أن يتكون لدى المجموعة فهم أساسي ومتين لعملية التخطيط لأنهم سيكونون الجهة التي تتولّى التبليغ عنها إلى مجتمعاتهم المحلية وناخبيهم. ويجب التوصية كما يوصى أيضًا بأن يقدم الفريق المحوري لمحةً عامة عن مسودة خطة تنفيذ المشروع لمجموعة الأطراف ذات العلاقة. نسمح للمجموعة بأن تعلق

على العملية. وإذا تم اقتراح تغييرات، نناقشها كفريق ونتأكد من أنه تم الاتفاق عليها قبل المضي قدمًا في التعديلات. وما أن يتمّ التعريف بمنهجية التخطيط والموافقة على مسودة خطة التنفيذ، نخصص الجزء التالي من ورشة العمل لتقديم وحدة تدريبية حول حشد المشاركة من فئات المجتمع التي لا تحظى بالتمثيل الكافي تقليديًّا. فحتى يتم إشراك للمجتمع الأوسع على نحْوٍ فعّال، فإنه من المهم أن يتوفر لدى الفريق المحوري ومجموعة الأطراف ذات العلاقة فهمٌ أساسي عن العوائق التي تحول دون مشاركة المرأة وغيرها من الجماعات التي لا تحظى بالتمثيل الكافي (مثل الشباب، والفئات غير النظامية، والفقراء). وإذا لم تتوفر للفريق المحوري قدرة كافية على القيام بذلك، فيمكن أن توجد حاجة لطلب مساعدة خارجية. ولكن ينبغي أن يؤخذ هذا في الاعتبار في خطة تنفيذ المشروع. الهدف من هذه الوحدة التدريبية تحديد المناهج لتعزيز مشاركة هذه المجموعات. وما أن يتم تحديد الفرص والاتفاق عليها، يتوجب دمجُها في مسودة خطة التنفيذ. ينبغي أن تأخذ أنشطة ورشة العمل هذه يومًا واحدًا.

- **اليوم الثاني**: يتم إجراء نشاط في اليوم الأخير من الورشة لتحديد سبل إشراك الجمهور العام في عملية التخطيط الاستراتيجي للمحافظة بالعمل مع مجموعة الأطراف ذات العلاقة، تجري عصفًا ذهنيًّا حول فرص إشراك الجمهور على نطاق واسع، ونحدّد الفرص التي يمكن تحقيقها في حدود الجدول الزمني للمشروع والميزانية. ويمكن أن تكون هذه المشاركة واسعةً على شكل ورشات عمل للمجتمع المحلي أو بيوت مفتوحة أو أن تكون محدودة على شكل استراتيجية اتصال لإعلام الجمهور العام. إذا تم تحديد فرص ممكنة وسهلة التطبيق والاتفاق عليها في ورشة العمل، فإنه ينبغي أن تدرج في مسودة خطة التنفيذ. وما أن يتم تحديد فرص المشاركة والاتفاق عليها من قبل المجموعة، نطلب

من مجموعة الأطراف ذات العلاقة التصديق رسميًّا على هذه العملية ودور كلّ منهم فيها من خلال التوقيع فرديًّا على مرجعية الأطراف ذات العلاقة. نتذكر أن الهدف من هذه الورشة هو المصادقة أو إعطاء الشرعية للعملية. وينبغي أن تختتم باتفاق الجميع على أية تغييرات على خطة تنفيذ المشروع والتوقيع على مرجعية الأطراف ذات العلاقة.

أهداف ورشة العمل:

- التعارف بين أعضاء مجموعة الأطراف ذات العلاقة ومع الفريق المحوري.
- تعريف مجموعة الأطراف ذات العلاقة بمنهجية التخطيط وخطة تنفيذها.
- توفير التدريب على التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة.
- توعية المجموعة بالعوائق أمام مشاركة الفئات التي لا تحظى بالتمثيل الكافي تقليديًّا (النساء، الشباب، القطاع غير الرسمي، الفقراء)
- تحديد طرق تمكين النساء والشباب والقطاع غير الرسمي وغيرهم من الجماعات المعرضة للإهمال تقليديًّا، وتشجيع مشاركتها في عملية التخطيط.
- التحديد والاتفاق على فرص لمشاركة أوسع من الأطراف ذات العلاقة.
- التوصل إلى اتفاق على منهجية التخطيط وخطة التنفيذ وإجراء تغييرات، إذا لزم، للتأكد من إمكانية تطبيقها محليًّا.
- تأمين التزام الأطراف ذات العلاقة بعملية التخطيط من خلال موافقتها على مرجعية الأطراف ذات العلاقة.

جدول رقم (١٢): أداة التخطيط رقم (١) تحديد الأطراف ذات العلاقة

الموارد اللازمة	أقلام، نسخ من ورقة العمل للمشاركين، لوحة
الوقت المقترح	ساعة – ساعتان
التبرير والملاحظات	إن امتلاك قائمة كاملة من الأطراف ذات العلاقة هي الخطوة الأولى لتحديد الأطراف ذات العلاقة بدقة، وتشكيل مجموعة من الأطراف ذات العلاقة، وتحديد أين وكيف يمكن أن يشاركوا في هذه العملية.
الإجراءات	نطلب من المشاركين في الفريق المحوري ملء ورقة العمل. ونطلب منهم قراءة ردودهم حتى يتم ذكر الجميع. نستخدم اللوحة لتسجيل ردود المجموعة ونسجلها على ورقة عمل. نفكر كمجموعة في أية أطراف إضافية ذات علاقة. ونراعي أن نكون محددين.
الأسئلة الرئيسية	قائمة الأطراف ذات العلاقة
مَن الذين يمكن أن يستفيدوا أو يتأثروا سلبًا (مثلًا، المجموعات المستفيدة كالفقراء في المناطق الحضرية، ومؤيدو السياسة كالمنظمات الأهلية)؟	
مَن ينبغي أن يدرج في القائمة بسبب منصبهم الرسمي ذي الصلة (مثلًا، سلطة حكومية)؟	
مَن ينبغي أن يدرج في القائمة لأن له سيطرة على موارد ذات صلة (مثلًا، المال، الخبرات)؟	
مَن يملك صلاحية العرقلة أو وقف التنفيذ (مثلًا، مجموعات النشطاء، مجموعات الضغط، الهيئات المنفذة)؟	
ملاحظات:	

جدول رقم (١٣): مجموعات مرشحون يمكن أخذها في الاعتبار

القطاع العام	الأعمال التجارية والتشغيل	المنظمات المجتمعية والأهلية
هيئات الحكم المحلي هيئات الحكومة الوطنية المجالس والسلطات القطاعية (مثل الصحة، التعليم، النقل) مجلس التخطيط العمراني مؤسسات التعليم (المدارس التقنية، الجامعات) مرافق الخدمات العامة الدعم الدولي (مؤسسات الإقراض، وكالات التنمية)	المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم الشركات الكبيرة اتحادات التجارة والعمال المصارف واتحادات الإقراض وغيرها من المجموعات المالية الغرف التجارية وسائل الإعلام مجموعات دعم الأعمال التجارية الاتحادات المهنية مرافق الخدمات الخاصة التعليم الخاص مجموعات التفكير	قادة المنطقة المحلية مجموعات الاقتصاد غير النظامي جماعات الأحياء المؤسسات التعليمية المحلية الجماعات الدينية المحلية مجموعات التنمية الدولية العاملة محليًّا المجموعات الشبابية والنسوية مجموعات الأقليات، والمعوقين، والفئات المحرومة جماعات البيئة المصالح الثقافية والتاريخية والفنية

جدول رقم (١٤): أداة التخطيط رقم (٢) تحليل الأطراف ذات العلاقة

<table dir="rtl">
<tr><td>الموارد اللازمة</td><td colspan="4">أقلام، نسخ من ورقة العمل للمشاركين، لوحة</td></tr>
<tr><td>الوقت المقترح</td><td colspan="4">ساعة – ساعتان</td></tr>
<tr><td>التبرير والملاحظات</td><td colspan="4">هذا من شأنه أن يساعد في تقييم الأطراف ذات العلاقة وتشكيل فريق منهم وخطة لإشراك الجمهور العام.</td></tr>
<tr><td>الإجراءات</td><td colspan="4">نستخدم القائمة التي تمخضت في أداة التخطيط رقم ١ لملء النموذج أدناه. أولاً، نطلب من المشاركين ملء ورقة العمل. قد يكون من المناسب تقسيم المجموعة إلى مجموعات عمل صغيرة. نطلب من المشاركين قراءة ردودهم حتى يتم ذكرها جميعًا، ونناقش الاختلافات في التقييم. نستخدم كلًّا من اللوحة القلابة وورقة العمل لتسجيل الإجابات.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">الأطراف ذات العلاقة</td><td rowspan="2">وصف المصلحة الرئيسية</td><td rowspan="2">وصف المساهمات الرئيسية المحتملة</td><td colspan="2">تقييم الشراكة
هل مشاركتهم..
* أساسية؟ ستفشل العملية دون هذه المشاركة
* مهمة؟ ستكون العملية محدودة ويمكن أن يعاني التنفيذ من دونها
* صغيرة؟ من الجيد أن تكون</td></tr>
<tr><td>الحالية</td><td>المحتملة</td></tr>
<tr><td>هيئات الحكم:
البلدي، الوطني، التقليدي، الخ</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>القطاع الخاص</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>منظمات المجتمع المدني</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>أخرى</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

لا بدّ من الأخذ في الاعتبار القضايا التالية عند تقييم الأطراف ذات العلاقة

- مساهمتهم في القضايا (مثلًا: المجموعات المستفيدة، الفقراء في المناطق الحضرية، ومؤيدو السياسة، المنظمات الأهلية).
- منصبهم الرسمي (مثلًا: سلطة حكومية).
- سيطرتهم على موارد ذات صلة (مثلًا: المال، الخبرات).
- قدرتهم على تعزيز التنفيذ أو عرقلته أو وقفه (مثلًا: مجموعات النشطاء، مجموعات الضغط، الهيئات المنفذة).

عملية تحديد الأطراف ذات العلاقة وقدراتها ومصالحها

المربعات من اليسار إلى اليمين:

المساهمة (من هو الطرف ذو العلاقة؟)

الدور (ما الأدوار التي يلعبونها؟ ما المساهمة التي يقدمونها؟)

القدرات (هل يمتلكون القدرات؟) لا

المصلحة (هل لديهم المصلحة؟) لا

استراتيجيات لتوليد المصلحة والقدرات

جدول رقم (١٥): عملية تحديد الأطراف ذات العلاقة وقدراتها ومصالحها

الأطراف ذات العلاقة	المساهمة	الدور	القدرات	المصلحة	استراتيجيات لتوليد المصلحة والقدرات
هيئات الحكم: البلدي، الوطني، التقليدي، الخ			لا	لا	
القطاع الخاص					
منظمات المجتمع المدني					
أخرى					

جدول رقم (١٦): أداة التخطيط رقم (٢) مرجعية الأطراف ذات العلاقة

الموارد اللازمة	أقلام
الوقت المقترح	ساعة
التبرير والملاحظات	من شأن إنشاء مذكرة مرجعية للأطراف ذات العلاقة أن تساعد في جنب الكثير من المشاكل والمنزلقات المحتملة.
الإجراءات	نستخدم ورقة العمل هذه والأسئلة فيها كمرشد للفريق المحوري لوضع مذكرة مرجعية لمجموعة الأطراف ذات العلاقة.

ونستخدم الإجابات عن هذه الأسئلة لكتابة مرجعية مذكرة يمكن أن يوقّعها جميع الأطراف ذات العلاقة:

ـ ما هي المهام الأساسية لتنظيم مواعيد الاجتماعات؟ وكتابة جداول الأعمال؟ (مثلًا: مَن سيفعل ذلك؟ كيف سيتم الاتفاق على جدول الأعمال؟)

ـ ما هي الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها بصورة مشتركة؟

ـ ما هي أدوار ومسئوليات المشاركين في جميع مراحل العملية (مثلًا: توفير القيادة، الحضور إلى الاجتماع محضّرين، إنجاز بنود العمل التي تنجم عن الاجتماعات وورش العمل)؟

ـ ما هي المعلومات التي ستكون هناك حاجة إليها؟ وما هي المعايير لجمع المعلومات وتقاسمها؟ هل سيعتمد المشروع على عمل منجز سابقًا، وعلى معارف وخبرات المشاركين؟ كيف يمكن جمعها؟ هل هناك حاجة لإجراء مزيد من البحوث؟

ـ ما هي الموارد التي يجب أن يوفرها كل مشارك؟

ـ ما هي أساليب صنع القرار، بما في ذلك حلّ المنازعات والمراجعة؟

ـ ما هي الاتفاقيات بشأن كيفية إدماج نتائج عملية التخطيط في أنشطة التخطيط للمحافظة؟

ـ ما هو بروتوكول الاتصال مع الأعضاء الآخرين؟ مع الأعضاء والناخبين؟ مع وسائل الإعلام؟ مع الموظفين العموميّين؟

ـ ما هو البروتوكول بخصوص السماح لأعضاء جدد بالانضمام لهذه العملية- ومتى؟ وكيف؟

ـ هل حدّد المشاركون ممثلين بديلين؟

الفصل السادس
٦- المشاركة والمخطط الاستراتيجي للمدن

٦-١ الملامح.. والإطار العام

في إطار برنامج الحكومة للتنمية، والتي تهدف إلى وضع منظومة متكاملة للتنمية العمرانية المستدامة للمدن المصرية؛ فقد قام مجلس الوزراء بتكليف الهيئة العامة للتخطيط العمراني بإعداد مخططات استراتيجية جديدة لكافة المدن المصرية خلال ثلاث سنوات، بحيث يتواكب هذا المشروع مع المشروع القومي لتنمية الريف المصري (إعداد المخططات الاستراتيجية العامة لقرى الجمهورية). وبناءً على ذلك فقد قامت الهيئة بإعداد المخططات الاستراتيجية للمدن المصرية ساعية من وراء ذلك إلى ما يلي:

- تمكين المجتمعات المحلية من تحديد أولويات التنمية، والاتفاق على استراتيجيات التنمية.
- خلق فرص عمل جديدة بالمدن ممّا يسهم في تطوير الاقتصاد المحلي.
- تمكين المجتمعات من إدارة التغيير ورؤية المستقبل بشكل أفضل.
- تحفيز المشاركة العريضة من كافة شركاء التنمية بالمدينة.
- تطوير خطط عمل ذات نتائج وأهداف وبرامج زمنية مع توزيع للأدوار والمسئوليات والميزانيات مع تشجيع الشراكة بين القطاع الحكومي والخاص.

أدى ارتفاع معدلات النمو السكاني مع ثبات المساحة المأهولة بالسكان إلى ظهور مشاكل عديدة يعاني منها العمران المصري، الأمر الذي يجعله يؤثر سلبًا على العمليات

التنموية المختلفة، وفي نفس الوقت ظلت المساحة المعروضة للتنمية العمرانية بالمدن والقرى دون زيادة تقريبًا حتى نهاية السبعينيات من القرن العشرين، ومن ثمّ تركزت هذه الزيادة السكانية على الأراضى الزراعية المحدودة للوادي والدلتا في صورة نمو عشوائي غير مخطط على الأراضي الزراعية. وغنيٌّ عن الذكر أن الزيادة العمرانية السريعة في المناطق العشوائية غير المخططة قد ساهمت في ظهور العديد من المشاكل البيئية والعمرانية والاجتماعية والاقتصادية بالمدن، مع تفاقم العديد من المشاكل الإدارية الناتجة عن ضعف قدرة الإدارات الحكومية سواء المركزية منها أو المحلية. لذا يطمح المشروع إلى تفعيل منهج تشاركي يجمع المجتمع المحلي لتحديد وتنفيذ المشروعات ذات الأولوية والأنشطة المختلفة بهدف خلق مدينة قادرة على الاستدامة في مواجهة الظروف المتغيرة، واستحداث أدوات لخلق فرص عمل مناسبة، وتحسين مستوى المعيشة للجميع خاصة الفقراء والفئات المهمشة. وبناءً على ذلك تبنّت الهيئة العامة للتخطيط العمراني منهجَ التخطيط الاستراتيجي لوضع رؤية مستقبلية متكاملة لتنمية المدينة مرتكزة على ما تتمتع به المدينة من موارد ومقومات، وتهدف في الأساس إلى تحقيق التنمية المُستدامة للمدينة، وضمان الخروج باستراتيجية عملية قابلة للتطبيق يشارك في وضعها كافة الجهات المعنية وشركاء التنمية بالمدينة.

يهدف إعداد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة، بالإضافة إلى عدد من المخططات التفصيلية ودراسات الجدوى للمشروعات ذات الأولوية للمدينة حتى سنة الهدف، وذلك من خلال المشاركة الفعالة للأطراف ذات الصلة وأصحاب المصلحة؛ بإعداد المخطط واتخاذ القرار، بما في ذلك المشاركة في الاتفاق على القضايا

وتحديد الأهداف وتطوير الرؤى وتحديد الاستراتيجيات وبرامج المشروعات كآلية لتنمية المدينة، ومن ثم يتطلب ذلك تحفيز مشاركة الأطراف ذات الصلة لبلورة الرؤية الاستراتيجية لتنمية المدينة.

التخطيط الاستراتيجي لتنمية المدينة هو وسيلة لاتخاذ قرار منظّم يركّز على أهم القضايا وكيفية حلها. ويقوم على رصد وتحليل الموقف الحالي، تحديد المعنيّين بالأمر وكيفية التعاون معهم، مع تحديد الغاية، وتحديد الرؤية المستقبلية وترجمتها إلى أهداف طويلة وقصيرة المدى، وطرح الأنشطة المحققة لهذه الأهداف، ثم تحديد وسائل المساهمة وإعداد خطط العمل التفصيلية اللازمة لتنفيذ المخطط وآليات تنفيذ المخطط. سيدخل هذا المخطط الاستراتيجي في إطار التنمية العمرانية للنمو المستقبلي للمدينة في شكل خريطة رسمية معتمدة كما ينصّ قانون التخطيط العمراني، كما سيتعامل مع القضايا الاستراتيجية التي تمسّ تنمية المدينة وتعدّ شروطًا مسبقة لنجاح تنفيذ المخطط ، كما سيعرض المبادئ والأسس التي ستعتمد عليها أجهزة إدارة المدينة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنمية العمرانية، كما سيشمل المخطط على برنامج التنفيذ وتوجيهات وإرشادات حول الخطة الاستثمارية لتمويل هذا البرنامج التنفيذي، وكذلك آلية متابعة وتقييم المخطط. تؤكد المنهجية على محلية صنع القرار وتحقيق التنمية المتكاملة للمدينة في تحديد القطاعات الأساسية المؤثرة على النمو العمراني للمدينة. ولتحقيق النهوض لهذه القطاعات الأساسية وضمان التمثيل العريض لشركاء التنمية بالمدينة وخاصة الفقراء والفئات المهمشة، مع الاهتمام بالأبعاد البيئية والاجتماعية تحقيقًا لأهداف الألفية الثالثة، فيتم النهوض بهذه القطاعات الأساسية. وتنقسم الأعمال للمدينة إلى ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: إعداد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة بمشاركة كافة الأطراف ذات الصلة وتحديد مشروعات التنمية ذات الأولوية.
- المرحلة الثانية: إعداد المخطط التفصيلي وخطط العمل التنفيذية ودراسات الجدوى التفصيلية للأولويات المتفق عليها متضمنًا إعداد شروط أعمال ومواصفات طرح العطاء والبرامج الزمنية للتنفيذ.
- المرحلة الثالثة: إعداد إطار للإجراءات التنفيذية لمتابعة وتقييم برامج التنمية العمرانية بالمدينة وتنفيذ المشروعات.

٦-٢ المشاركة المجتمعية بمراحل إعداد المخطط

يقوم الاستشاري بإعداد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة لمواجهة المتغيرات القومية والإقليمية وللتوافق مع المعطيات الجديدة من خلال دراسة وتحليل الموقف الحالي، ووضع الرؤية المستقبلية لتنمية المدينة مستخدمًا الموارد والإمكانات المتاحة بها، وحصر المشاكل والتحديات التي قدْ تعوق تحقيق الرؤية، وهذا يتطلب طريقة تشاركية من بداية العملية حتى نهايتها. ولا يكفي أن يقوم الاستشاري والسلطة المحلية بإعداد المخطط وتقديمه للعامة لطرح التعليقات. بل يجب إتاحة الفرصة لجميع شركاء التنمية والجماعات المعنية في المشاركة في إحصاء مميزات المدينة (الجغرافية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية والتعليمية.. الخ) والإمكانات، والأهداف بعيدة وقصيرة المدى، والاستراتيجيات وبرنامج العمل الذي سيتبع هذه الأهداف التي سيتم تبنّيها لتحقيق الرؤية. وعلى الاستشاري أن يقوم بإعداد وتنفيذ وتقديم تقرير حول البرنامج التشاركي المناسب كملحق للمخطط. ويجب أن يوضح هذا البرنامج كيفية سعي المكتب إلى الوصول للمجموعات الاجتماعية المهمّشة وكبار السن، والمعاقين، والشباب والأقليات. وإشراكها في العملية التخطيطية إذ هي الأقلّ حظًّا من الناحية الاقتصادية. ينقسم العمل في المرحلة الأولى إلى أربع خطوات، لكلّ خطوة عدة مهام وفيما يلي الخطوات والمهام المطلوب الالتزام بها في إعداد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة:

- **الخطوة الأولى: المرحلة التحضيرية**

تنقسم هذه الخطوة إلى سبع مهام رئيسية:

ـ المهمة الأولى: التحضير لبدء العمل.

- المهمة الثانية: لقاء المحافظ، واجتماع بالمدينة للتعريف بالمشروع.
- المهمة الثالثة: المقابلات مع الأطراف ذات الصلة والاجتماعات.
- المهمة الرابعة : الرفع العمراني للمدينة، وتجهيز قاعدة البيانات الجغرافية.
- المهمة الخامسة: حصر الدراسات السابقة لمنطقة الدراسة ومحيطها المباشر والإقليمي.
- المهمة السادسة: الملامح الأساسية بالمدينة.
- المهمة السابعة: إعداد مؤشرات المدينة.

ولمزيد من الشرح والتوضيح فيما يخصّ مهام هذه الخطوة يرجَى الرجوع إلى دليل العمل المرجعي، وفيما يتعلق بمراحل المشاركة المجتمعية بالمرحلة التحضرية، فسوف يتم التعرض لـ (المهمة الثانية والثالثة والسابعة):

- **المهمة الثانية: لقاء المحافظ، واجتماع بالمدينة للتعريف بالمشروع**

إعداد مقابلة مع المحافظ للتعريف بالمشروع والتعرّف على أهم السياسات والمشروعات الحالية التي تخص المدينة بهدف أن يحدد المحافظ الأفراد أو الجهات التي ستقوم بتيسير مهمة فريق العمل بالمدينة. ومن الأهمية بمكان حضور قيادات المدينة (رئيس المدينة، رئيس المجلس الشعبي المحلي) هذا الاجتماع ليتعرفوا على مسئولياتهم وموافقة المحافظ. ويتبع تلك المقابلة اجتماع لاحق بالمدينة بحضور الأطراف ذات الصلة ممثلين لأربع فئات، وهم:

١ - الإدارة المحلية متضمنة كافة الإدارات التنفيذية المعنية.

٢- ممثلو المجتمع وسكان المدينة متضمنة المجلس الشعبي المحلي والقيادات الشعبية والجامعات.

٣- رجال الأعمال متضمنة كبار المستثمرين وأصحاب الأعمال الحرة التي تمثل اقتصاد المدينة.

٤- المنظمات الغير حكومية والنقابات.

ويهدف هذا الاجتماع إلى شرح وتعريف الأطراف ذات الصلة بالمشروع وعرض جميع مراحل العمل به والجدول الزمني المقترح للاتفاق عليه، والحصول على التزام الشركاء بالتعاون خلال فترة سير العمل من أجل تحقيق:

- التوازن بين المشاركة العريضة وعمق المشاركة.
- استخدام آليات لتحقيق المشاركة الشعبية للتواصل مع المجتمع من خلال الاجتماعات العامة.
- مشاركة الأطراف ذات الصلة، كأساس للشرعية، وتحقيق الرؤية.

<u>على أن ينتهي الاجتماع بالآتي:</u>

- تحديد شركاء التنمية مع توضيح اهتمامات ومصالح هؤلاء الشركاء والأدوار المطلوبة منهم. واختيار طرق وأساليب مناسبة لإشراكهم في عملية التخطيط (المراسلات، أو الاجتماعات، أو ورش العمل، أو أية أنواع أخرى من اللقاءات).
- صياغة الجدول الزمني للنشاطات التي تتضمن مشاركة أصحاب المصالح، ويجب أن يكون لكل عنصر من عناصر الجدول الزمني للنشاطات هدف واضح. كما يجب تسجيل جميع بيانات المدخلات والمخرجات الناتجة من التعامل مع الشركاء وكيفية استخدامها في عملية التخطيط.
- من خلال اللقاءات المستمرة مع شركاء التنمية يتم تقييم المشاركين.

• المهمة الثالثة: المقابلات مع الأطراف ذات الصلة والاجتماعات

يحتاج المخطط الاستراتيجي إلى إجراء مشاورات متعمقة ومشاركات مع شركاء المدينة السابق وصفهم، وهذا يتطلب إجراء عدة مقابلات مع الأطراف ذات الصلة، كلٌّ على حدة للتحاور طبقًا للقطاعات الأساسية والعرضية التي سيتم استعراضها، وتطرح عليهم العديدُ من الأسئلة التي تهدف إلى الوصول إلى الملامح الأساسية المميزة للمدينة (نموذج استمارة الاستبيان)، وهي قابلة للإضافة أو الحذف حسب طبيعة المدينة مع عدم الإخلال بالهدف منها، والذي يتطلب أن تشتمل الأسئلة على كل الجوانب التي ترسم الملامح الأساسية للمدينة مثل الأُطر التنظيمية لموارد المدينة والدعم المؤسسي والفجوات في بناء القدرات... الخ. على أن يتم تجميع إجابات الشركاء بكافة فئاتهم السابق ذكرها.

• المهمة السابعة: إعداد مؤشرات المدينة

يتم تحديد المؤشرات بكلّ مدينة من خلال نتائج الاسئلة الموجهة إلى شركاء التنمية والبيانات المجمعة من بعض الدراسات السابقة وتقارير الهيئات سواء على مستوى المدينة أو المحافظة أو الهيئات الاقليمية، وفي بعض الحالات من الهيئات المركزية.

مخرجات الخطوة الأولى: فيما يتعلق بخطة المشاركة المجتمعية

- البرنامج الزمني للقاءات والمشاورات والاجتماعات التي تمّت بالمدينة.
- قائمة بأسماء الشركاء مع توضيح وسائل الاتصال، مع تحليل الأطراف ذات الصلة وتقييمهم من حيث مشاركتهم السابقة في التنمية، واستعدادهم للمشاركة، مع توضيح أسس التقييم تمهيدًا لتحديد مجموعة العمل الأساسية، ومشتملًا على محاضر اللقاءات والهدف من كلّ لقاء، وما تم التوصل إليه.

ـ أسئلة وإجابات الشركاء التي تم طرحها على شركاء التنمية.

ـ بيان أهم المشروعات من خلال استرجاعها من الاستمارات التي قام بملئها شركاء التنمية، مع تحديد أي القطاعات الرئيسية التي تخدمها هذه المشروعات (العمران والمأوى والإسكان، البنية الأساسية والخدمات والاقتصاد المحلي).

◆ الخطوة الثانية: تحديد الملامح الأساسية والرؤية المستقبلية للمدينة

تنقسم هذه الخطوة إلى ستّ مهام رئيسية، يقوم بها الاستشاري:

ـ المهمة الأولى: تحليل SWOT Analysis.

ـ المهمة الثانية: تحديد الرؤية المستقبلية للمدينة.

ـ المهمة الثالثة: إعداد وتنفيذ العرض الأول لاستشارة المدينة.

ـ المهمة الرابعة: خريطة معلوماتية للمدينة.

ـ المهمة الخامسة: تدقيق مؤشرات المدينة.

ـ المهمة السادسة: إعداد التقرير التنموي للمدينة.

ولمزيد من الشرح والتوضيح فيما يخصّ مهام هذه الخطوة يرجى الرجوع إلى دليل العمل المرجعي، وفيما يتعلق بمراحل المشاركة المجتمعية بالمرحلة التحضرية، فسوف يتم التعرض لـ (الثانية، الثالثة، الخامسة):

• المهمة الثانية: تحديد الرؤية المستقبلية للمدينة

إن الغرض الرئيسي من هذه المهمة هو التعرف على المستقبل المرجوّ الوصول إليه، والمرتكز على الاستفادة المثلى من إمكانات وأصول الميزة التنافسية المتوافرة بالمدينة، لذا فمن الأهمية بمكان أن يقوم الاستشاري في هذه المهمة بإعداد ما يلي:

١- تقييم الأصول والإمكانات

إن التعرف على أصول وإمكانات المدينة هي من أهم الخطوات الأولية التي يمكن من خلالها تحديد فرص التنمية المتاحة وقدرة المدينة على استيعابها عن طريق تحليل كلٍّ من الموارد المادية واللامادية بالمدينة. والموارد المادية تكون عادة سهلة التحديد والتقييم، (كالمعالم الطبيعية الهامة، الوظيفة المميزة للمدينة وأهميتها، البنية التحتية والموارد الاقتصادية،.. الخ). أمّا الموارد اللامادية فهي أصعب في التحديد حيث أنها غير مرئية، مثل الإمكانات التكنولوجية (امتلاك التقنية)، المعرفة والمهارات المهنية والحرفية والعلاقات الاجتماعية التي يتمتّع بها السكان، وللموارد اللامادية دورٌ بالغ التأثير في اقتصاد المدينة وإقليمها بما توفره من مزايا تنافسية في صورة مهارات ومعرفة وخبرات بشرية تمثل أحدَ أهم الأصول والموارد التي يمكن أن يبنى عليها اقتصاد قويّ ومتميز. ومن الأساليب السريعة والفعّالة في تحديد الأصول والموارد هو الإعداد لورشة عمل يدعَى إليها مجموعات العمل الأساسية الممثلة لقادة أو الأطراف الفاعلة في التنمية بالمدينة بشرط أن تكون مجموعة العمل الأساسية ممثلة للفئات الأربعة لتحقيق التوازن في تحديد الرؤية. ويجب التأكد من دعوة مجموعات مختلفة من شركاء التنمية مثل (الشباب، المتقدمين في السن، المعاقين، ممثلي النقابات ورجال الأعمال، المرأة، والهيئات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني).

والهدف من ورشة تقييم الأصول والإمكانات هو تحويل شركاء التنمية من التحدث عن همومهم ومشكلاتهم إلى طرح أفكار ورؤى أكثر إيجابية وموضوعية عمّا يرونه في مدينتهم من فرص للتنمية ومواطن قوة تختصّ بها المدينة وتميّزها عن غيرها. والتوجه العام الذي يمكن أن تخلقه إدارة الورشة عن طريق التركيز على النواحي الإيجابية للمدينة هو إدارة العملية التخطيطية من منظور تحقيق الأهداف والتطلعات بدلًا من الاصطدام بالمشكلات والعوائق ومحاولة حلها.

تلي ورشة عمل تقييم الأصول ورشةُ عمل أخرى لتحديد الرؤية المستقبلية للمدينة، وتحدد الرؤية المستقبلية ما ستكون عليه للمدينة خلال فترة زمنية محددة (حتى سنة الهدف) وتعتمد في صياغتها على الإمكانات المحلية ومواطن القوة أو الفرص السابق التوصل إليها في ورشة العمل السابقة، وتكون نابعة من مشاركة مجموعة العمل الأساسية التي تعبر عن رأي المجتمع المحلي مع التركيز على تنمية القدرة التنافسية للمدينة وتحديد هويتها ودورها المميز في إقليمها، وبهذة الرؤية المميزة يزداد انتماء المواطنين ومشاركتهم في تحقيق أولويات التنمية بها. ولإمكان تطوير الرؤية المستقبلية (بحيث تكون منطقية وقابلة للتطبيق)، يقوم الاستشاري باسترجاع ما يلي لشركاء التنمية:

- الإمكانات المتاحة بالمدينة (الموارد- نقاط القوة- الفرص).
- تحديد الرؤية الخاصة بكل شريك من شركاء التنمية ذوي الصلة.
- التحديات التي قد تعوق تحقيق الرؤية (نقاط الضعف والمخاطر).
- تجميع الرؤى المختلفة و صياغة رؤية مستقبلية موحدة للمدينة.

ومن الأهمية بمكانٍ أن تُدار ورش عملِ تحديد الأصول والإمكانات وتحديد الرؤية بشكلٍ يركز على الإيجابيات دون التركيز على المشكلات والعوائق. كما يجب التحقق من المشروعات التي تم استخراجها من الخطوة السابقة ومدى ملائمتها للرؤية بالمدينة، وتحقيقها للأهداف التنموية، كما يجب التنبيه على أهمية المشروعات الداعمة للتنمية، وعدم التركيز فقط على المشروعات الرأسمالية.

٢- صياغة الأهداف

يتم ترجمة الرؤية المستقبلية إلى غايات طويلة المدى، وأهداف قصيرة المدى، محققة لتلك الرؤية المستقبلية ومرتكزة على الإمكانات المتاحة بالمدينة. وتعدّ هذه الأهداف هي الأساس الذي ستبنَى عليه خطوط استراتيجيات التنمية القطاعية للمدينة وتحديد معايير تقييمها، وهي التي تربط الاستراتيجيات بالموقف الحالي بالمدينة، بالتالي ستكون المحددة لاتجاه الأولويات، وكذلك ستحدد ما إذا كان هناك قطاعات إضافية أبرزها انعكاس الرؤية. وعامة فإن هذه الأهداف العامة تنبع من الأهداف التفصيلية للمشروعات ذات الأهمية التي تم الاتفاق بصورة مبدئية عليها من خلال ورش العمل السابقة.

- **المهمة الثالثة: إعداد وتنفيذ العرض الأول لاستشارة المدينة**

يقوم الاستشاري بتجهيز العرض شاملًا كلّ الدراسات السابقة وتحليلاتها وعرض كافة خرائط الرفع المساحي العمراني والاجتماعي والاقتصادي وتحليلاتها، وعرض الرؤية والأهداف المتفق عليها وكافة القضايا والمشروعات المقترحة سواء من الخبراء أو مجموعة العمل الأساسية أو المتخصصة، أو من خلال شركاء التنمية. وتتم استشارة المدينة في اجتماع بحضور جميع الأطراف ذات الصلة، ويتم استعراض ما يلي:

- نتائج كافة الدراسات والمسوحات، والتي تمّت مع عرض الخرائط ولوحات الرفع المساحي والعمراني والاجتماعي والاقتصادي والتحليل الرباعي.
- الرؤية المتفق عليها والغايات طويلة المدى، والأهداف قصيرة المدى لمناقشتها والإجماع عليها.

- المشروعات المقترحة من الأطراف ذات الصلة، مع احتمال إضافة أو تعديل أي مشروعات مقترحة.

بعد الانتهاء من الاجتماع (في نفس اليوم أو يوم لاحق) يتم عقد ورش عمل متوازية، كلٌّ ورشة تضم فئة من الفئات الأربعة الممثلة للمجتمع يتمّ من خلالها:

- الاتفاق على أولويات المشروعات وفقًا لاتفاق واحتياجات الشركاء في ضوء الأهداف. حيث يقوم الاستشاري بتوزيع هذا المرفق على شركاء التنمية كلًّا على حدة، ويتمّ بعد ذلك تجميع الآراء وتحديد المشروع ذي الأولوية على أساس إجماع الآراء، ثم يتمّ عرض نتائج الأولويات على الحضور.
- يلي تنفيذ جلسة استشارة المدينة عقد ورش عمل للتعرف على تصور التكلفة التقديرية لتنفيذ المشروعات ذات الأولوية، ووسائل التنفيذ والأطراف المساهمة، وتأثير هذه المشروعات على القضايا العرضية.
- يقوم الاستشاري بملء مصفوفة تقييم العلاقة التبادلية بين المشروعات والأهداف، حيث من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى إعادة النظر في صياغة بعض المشروعات، بالإضافة أو الحذف أو مزج بعض المشروعات ذات الأهداف المتقاربة، وذلك بهدف التوصل إلى مشروعات قابلة للتنفيذ.

- **المهمة الخامسة: تدقيق مؤشرات المدينة**

يتم استكمال وتدقيق المؤشرات التي سبق جمعها من المرحلة الأولى، والتي تمّ التأكد منها من خلال عقد المزيد من الاجتماعات، وتجميع المزيد من البيانات أو المسوحات المتقدمة أو التحليلات بأنواعها بكلّ مدينة.

مخرجات الخطوة الثانية: فيما يتعلق بخطة المشاركة المجتمعية

- بعض مستندات الرفع الميداني (لوحة استخدمات الأراضي الحالية معتمدة من المدينة).
- العرض الأول لاستشارة المدينة.
- فيلم مصوّر لورش العمل مع المجموعة الأساسية، واستشارة المدينة والورش القطاعية.
- خطوات تحديد الأهداف والمشروعات، وتحديد الرؤية قبل وبعد جلسة استشارة المدينة.

◆ **الخطوة الثالثة: إعداد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة**

تنقسم هذه الخطوة إلى سبع مهام رئيسية، هي:

- المهمة الأولى: الإطار المنطقي للغاية والأهداف ومؤشرات متابعة الأهداف.
- المهمة الثانية: وضع خطوط استراتيجية لتنمية المدينة.
- المهمة الثالثة: ورشة عمل المجموعة الأساسية للاتفاق على الاستراتيجية النهائية.
- المهمة الرابعة: إعداد الخطة الاستثمارية لتنفيذ المشروعات ذات الأولوية المدرجة بالمخطط.
- المهمة الخامسة: إعداد مخطط استعمالات الأراضي والحيز العمراني الجديد للمدينة والاشتراطات.
- المهمة السادسة: إعداد تقرير المخطط الاستراتيجي للمدينة.
- المهمة السابعة: إعداد المنظور التنموي للمدينة.

ولمزيد من الشرح والتوضيح فيما يخصّ مهام هذه الخطوة يرجى الرجوع إلى دليل العمل المرجعي، وفيما يتعلق بمراحل المشاركة المجتمعية بالمرحلة التحضرية، فسوف يتمّ التعرض لما يلي:

- **المهمة الثانية: وضع خطوط استراتيجية لتنمية المدينة**

يقوم الاستشاري في هذه المهمة بعرض القضايا الأساسية التي تتطلب حلولًا لسدّ الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المستهدف، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر. وبتحديد الرؤية المستقبلية باتفاق شركاء التنمية بالمدينة؛ يوجّه الاستشاري لوضع عدة خطوط استراتيجية لتنمية المدينة حتى سنة الهدف (الرؤية المستقبلية) والمحاور المختلفة لتنفيذ المشروعات ذات الأولوية .

- **المهمة الثالثة : استشارة المجموعة الأساسية للاتفاق على الاستراتيجية ومناقشة الحيز العمراني**

يقوم الاستشاري في هذه المهمة بعرض ومناقشة استراتيجية التنمية حتى سنة الهدف وبرنامج توطين وتنفيذ المشروعات ذات الأولوية على مستوى المدينة؛ على مجموعة العمل الأساسية، وكذلك مختلف شركاء التنمية للاتفاق عليها، ومناقشة الحيز العمراني المقترح للمدينة.

- **المهمة الرابعة: إعداد الخطة الاستثمارية لتنفيذ المشروعات ذات الأولوية المدرجة بالمخطط**

بعد الاتفاق على الاستراتيجية النهائية لتنمية المدينة، وتحديد المشروعات ذات الأولوية؛ يتم ترجمة الاستراتيجية إلى المخطط الاستراتيجي العام من خلال توطين المشروعات وتبعيتها وتداخلاتها الزمنية وبرامج التنفيذ والتمويل والحيز العمراني المقترح، وأثر تلك البرامج والمشروعات المقترحة وفقًا لأولوياتها على الخطط الاستثمارية للمدينة.

• المهمة الخامسة: إعداد مخطط استعمالات الأراضي والحيز العمراني الجديد للمدينة والاشتراطات

وفي ضوء نتائج الدراسات القطاعية ومشروعات التنمية المتفق عليها واستراتيجية التنمية حتى سنة الهدف، وآراء الشركاء؛ يتم عرض المعلومات وأبعادها المكانية على خريطة استعمالات الأراضي بمقياس رسم ١/ ٥٠٠٠ على الأقل، واشتراطات بناء ملزمة وموجهة للتنمية بالمدينة، وتلحق خريطة استعمالات أراضي بتقرير المخطط الاستراتيجي العام للمدينة. كما يتمّ تحديد الحيز العمراني الجديد للمدينة بناء على الأراضي التي يقترح ضمّها للحيز العمراني القائم للمدينة بمقياس رسم ١/ ٥٠٠٠ على الأقل لتستوعب الوحدات السكنية المطلوبة والخدمات والمشروعات الاستثمارية، بالإضافة إلى شبكات الطرق والمرافق الأساسية. وأخيرًا، يتم تحديد الاشتراطات البنائية للمناطق المختلفة وفقًا لاستعمال وحجم كلٍّ منها واتفاق الشركاء، ويتم إعداد شروط تخطيطية لمخططات التنمية لمختلف قطاعات المدينة.

• المهمة السادسة: إعداد تقرير المخطط الاستراتيجي للمدينة وقاعدة البيانات الجغرافية للمدينة GIS.

تشمل هذه المهمة إعداد التقرير النهائي للمخطط الاستراتيجي مع توضيح المؤشرات وبيانات الوضع الحالي وتحليل SWOT وتحديد الأهداف والمشروعات ذات الأولوية، وإعداد الإطار المنطقي للغايات والأهداف والمؤشرات، وتحديد الخطوط الاستراتيجية، وأخيرًا مخطط استعمالات الأراضي والمخططات المكملة له.

◆ **الخطوة الرابعة: عرض واعتماد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة**

بالانتهاء من إعداد خرائط المخطط الاستراتيجي العام متضمنة الحيز العمراني الجديد المقترح للمدينة والاستعمالات الرئيسية والاشتراطات البنائية المقترحة للمناطق العمرانية القائمة ومناطق الامتداد الجديدة، يتولى الاستشاري القيامَ بعرض المخطط على المجلس الشعبي المحلي المختص والجهات التنفيذية المعنية على مستوى المدينة والمحافظة والهيئة العامة للتخطيط العمراني، تمهيدًا لاعتماد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة. وتشتمل هذه الخطوة على ثلاث مهامّ رئيسية، هي:

- **المهمة الأولى:** عرض المسودة النهائية للمخطط الاستراتيجي على مجموعة العمل الأساسية وممثلي الأطراف ذات الصلة. ويقوم الاستشاري في هذه المهمة بعرض المسودة النهائية على مجموعة العمل الأساسية، وكذلك ممثلي الأطراف ذات الصلة والذين شاركوا جميعًا في كافة الخطوات السابقة حتى الوصول إلى المخطط الاستراتيجي العام للتأكد من مطابقة ما جاء بالخرائط والتقرير الفني لَمَا تمّ الاتفاق عليها خلال الخطوات السابقة. ويقوم الاستشاري بتعديل أي ملاحظات ينتهي إليها هذا العرض تمهيدًا للعرض على المجلس الشعبي المحلي المختص.
- **المهمة الثانية:** عرض المخطط الاستراتيجي العام على المجلس الشعبي المحلي. يتولّى الاستشاري القيام بعرض المخطط الاستراتيجي للمدينة على المجلس الشعبي المحلي المختص للحصول على موافقة المجلس عليه تمهيدًا لاعتماده من السلطة المختصة. ويلتزم الاستشاري بتلقي كافة ملاحظات المجلس خلال هذا العرض والقيام باستيفائها، ثم تقديم المخطط بعد استيفاء تلك الملاحظات على

المجلس الشعبي في جلسته التالية للحصول على موافقة المجلس على المخطط في صورته النهائية. كما يلتزم الاستشاري باستيفاء كافة ملاحظات الهيئة على المخطط، وتضمينها أيضًا في النسخ النهائية.

- **المهمة الثالثة:** تقديم النسخ النهائية للمخطط الاستراتيجي العام للمدينة للاعتماد بعد صدور قرار المجلس الشعبي المحلي بالموافقة على المخطط، يقوم الاستشاري بتقديم النسخ النهائية طبقًا للتعاقد إلى الهيئة مُرفِقًا معها محاضر اجتماعات مجموعات العمل الأساسية والأطراف ذات الصلة لتقوم الهيئة بإجراءات اعتماد المخطط من السلطة المختصة.

٦-٣ شركاء التنمية بالمخطط

يقوم الاستشاري للمشروع بتعريف وتحديد شركاء التنمية المعنيّين ووصف اهتماماتهم ومجالات مشاركتهم في إعداد وتنفيذ المخطط. وكذلك تكوين مجموعة العمل الأساسية متضمنة شركاء التنمية، والذين يشاركون في المناقشات على مدار العمل بمراحل المشروع المختلفة لمعرفة اهتماماتهم ورغباتهم، وأيضًا تكوين مجموعات عمل فرعية متخصصة تقوم بالمشاركة في مناقشة الموضوعات والقضايا المختلفة على كافة المستويات القطاعية بالدراسة.

- **فريق العمل بالمخطط الاستراتيجي والتفصيلي للمدن**

يتطلب إنجاز المهام موضوع الدراسة بمرحلتيها الأولى والثانية تكوين فريق عمل متكامل مكوّن من خبرات في التخصصات الآتية كحدّ أدنى:

- إدارة مشروعات وتطوير مؤسسي.
- تخطيط عمرانى واستراتيجى..
- دراسات سكانية.
- إدارة بيئية.
- دراسات إسكان.
- دراسات مرافق.
- دراسات اقتصادية محلية .
- تنمية اجتماعية.
- نظم معلومات جغرافية.
- إدارة اجتماعات، ونقاش، واتصال.
- تصميم عمراني.

■ **تحديد شركاء التنمية**

• **الجهات الحكومية**

- الإدارة المحلية بالمحافظة والمدينة.
- المديريات واللجان القطاعية (صحة، تعليم، بنية، إسكان...).
- إدارات المرافق والخدمات على مستوى المحافظة والمدينة.
- الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي.
- أجهزة أو هيئات مياه الشرب والصرف الصحي.
- الأجهزة والهيئات العامة والمعنية.

• **الشركاء من الجهات غير الحكومية على المستوى المحلي**

- أعضاء المجلس الشعبي المحلي المنتخب على مستوى المحافظة والمدينة.
- القيادات الشعبية الطبيعية.
- ممثلو الجمعيات الأهلية العاملة بالمدينة.
- ممثلو المنظمات غير الحكوميةز

ممثلو المؤسسات الدولية العاملة والمهتمة بالمدينة والمحافظة.

- ممثلو جمعيات المستثمرين والقطاع الخاص.
- ممثلو المجلس القومي للمرأة والمجالس القومية والفرعية.
- بعض الشخصيات العامة الموجودة بالمدينة.
- ممثلو وسائل الإعلام على المستوى المحلي.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية.
- ممثلو النقابات المهنية وأفرعها.
- شركات تنمية عمرانية وعقارية.
- بنوك أو مجموعات مالية.
- ممثلو اتحادات المقاولين.

▪ الإطار المؤسسي والحكم المحلي

ـ الهيئات الحكومية الممثلة على المستوى المحلي (المدينة).

ـ التسلسل الهيكلي المؤسسي داخل المدينة (المراكز الحضرية- الأحياء- المجاورات- والشياخات)، وما هي الوظائف المؤسسية التي تدار بصورة لامركزية.

ـ الاعتمادات المالية السنوية للإدارة الحضرية موزّعة على قطاعات التنمية، والتمويل الفعلي الذي يتم الحصول عليه كنسبة من الاعتماد الأصلي المقترح.

ـ نسبة الاعتمادات التي يتم تدبيرها من موارد محلية وأوجه الإنفاق منها.

ـ التراخيص الصادرة وفقًا لنوعيتها، والوقت المستغرق لإصدارها، إن توفرت هذه البيانات.

ـ معدلات الانتهاء من المشروعات (معدلات الانتهاء بالنسبة إلى الجدول الزمني الأصلي).

ـ عدد مشروعات الخدمات الأساسية التي تمت بالمشاركة بين القطاعين العام والخاص (مشروعات الإمداد بالمياه، الصرف الصحي، تجميع القمامة، خدمات المواصلات،... الخ).

ـ نسبة مشاركة المرأة في اتخاذ القرار من خلال تقلدها لمناصب عليا أو عضوية مجالس شعبية ومحلية.

ـ عدد ونوع المنظمات غير الحكومية والشعبية وفقًا لمجالات اهتماماتها: البيئية، الخدمات الاجتماعية، الدينية، قطاعية (النقابات مثلًا).

▪ تحديد أولويات المشروعات

الفريق الفني منوطٌ به توزيع الملحق على شركاء التنمية مقسماً طبقًا لتصنيف الشركاء، ولكلّ مجموعة أن تختار ٥٠ ٪ من المشروعات (أو ٥٠ ٪ + ١ لرقم فردي من المشروعات) وذلك بتأشير عمود الأولوية.

النوع: الاستثمار الرأسمالي، بناء قدرات أو إجرائي.

المستفيدون: اسم المجموعة أو المستفيدون، مثال: كلّ المدينة، السيدات،.. الخ.

جدول رقم (١٧): تحديد أولويات المشروعات

م	اسم المشروع	النوع	المستفيدون	الأولوية
١				
٢				
٣				
٤				
يمكن زيادة الصفوف طبقًا للحاجة				

الفريق التقني منوطٌ به ترتيب أولويات المشروعات طبقًا لمستوى الموافقة.

مشروع يحظى بالأولوية من جميع الشركاء = رتبة ١

مشروع يحظى بالأولوية من ٣ من شركاء = رتبة ٢

مشروع يحظى بالأولوية من ٢ من الشركاء = رتبة ٣

مشروع يحظى بالأولوية من شريك واحد = رتبة ٤

مشروع يحظى بالأولوية من قبل المجموعات خارج الشركاء = رتبة ٥

جدول رقم (١٨): تحديد المشروعات ذات الأولوية

م	اسم المشروع	النوع			جمعية تنمية مجتمع	خاص	رتبة
١							٣
٢							١
٣							٢
يمكن زيادة الصفوف طبقًا للحاجة							

■ **مساهمة شركاء التنمية في المشروعات**

أثناء جلسة استشارة المدينة لوضع المخطط الاستراتيجي، وبعد وضع أولويات المشروعات؛ يجب على الفريق الفني إشراك الشركاء من أجل مناقشة أسباب الموافقة على المشروعات ذات الأولوية الأولى، تقصي استعدادتهم وقدرتهم على المساهمة في المشروع.

أسئلة للشركاء:

ما هي أهمية المشروع؟ ولمن؟

كيف يمكن لشركاء التنمية المساهمة في المشروع (تمويل مباشر، توجيه الموارد البشرية، التزويد بالمعلومات، تسهيل الموافقات، الاتصال بالمسئولين،.. الخ).

الناتج ١ : قائمة مبدئية بشركاء المشروع

يتم تحديد اسم المشروع، الشركاء، ممثلين الاتصال وتصور بالمساهمة .

جدول رقم (١٩): مساهمة شركاء التنمية في المشروعات

اسم المشروع	شكل المساهمة				
	تمويل	توجيه الموارد البشرية	التزويد بالمعلومات	تسهيل الموافقات والاتصال بالمسئولين	أخرى
القطاع:					

▪ القضايا العرضية والمشروعات

يتطلب أيضًا من الفريق التقني مناقشة الموضوعات العرضية المتعلقة بالأولويات

جدول رقم (٢٠): تحديد القضايا العرضية والمشروعات

اسم المشروع	اعتبارات القطاعات العرضية المأخوذة في الاعتبار للمشروعات ذات الأولوية		
	الحكم الرشيد	الفقر والمهمّشون	البيئة
القطاع:			

▪ مصفوفة المشروعات والأهداف

الفريق التقني منوطٌ به تحليل قوة العلاقة ما بين المشروع والأهداف خلال المقطع وعبر المقاطع، وذلك لإدخال قوي (غامق)، متوسط (أحمر متوسط)، أو ضعيف (أحمر خفيف)، بأكواد الألوان للخلايا، يمكن تحريك الأعمدة من أجل تحسين تمثيل النمطِ المجمع حتى يتم ملاحظته، تجميع العلاقات لا بدّ أن تشير أين وكيف ستتحرك المدينة للأمام؟ الرؤية الخاصة بالمدينة لا بدّ أن تعكس الحركة الاستراتيجية التي أشارت إليها التجميعات.

بحث:

المشروعات التي تخدم أكثر من هدف واحد.

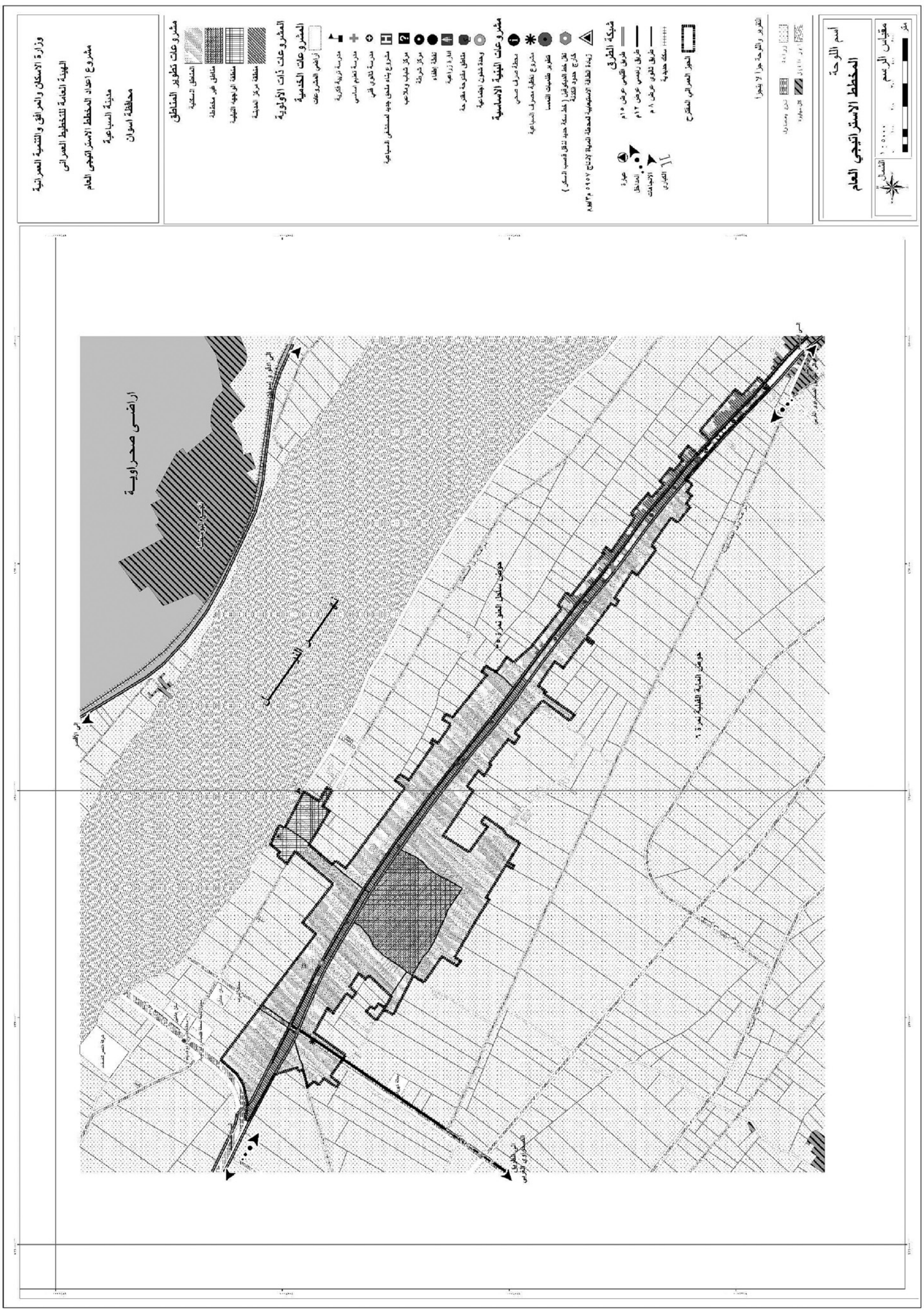
المشروعات التي في تعداد الأهداف الأخرى.

أهم الأهداف المميزة التي تخدم معظم المشروعات.

جدول رقم (٢١): مصفوفة المشروعات والأهداف

مصفوفة مشروع – إلى– هدف		أ م١	أ م٢	أ م٣	ب م١	ب م٢	ب م٣	ج م١	ج م٢	ج م٣	د م١	د م٢	د م٣	هـ م١	هـ م٢	هـ م٣
أ	هدف															
أ	هدف															
ب	هدف															
ب	هدف															
ج	هدف															
ج	هدف															
د	هدف															
د	هدف															
هـ	هدف															
هـ	هدف															
تزداد أو تنقص الأعمدة والصفوف طبقًا لعدد المشروعات والأهداف																

شكل رقم (٣): نموذج للمخطط الاستراتيجي لمدينة



المرحلة الثانية: المخطط التفصيلي للمدن

المشاركة والمخطط التفصيلي للمدن

أولًا: الملامح.. والإطار العام

بعد الاتفاق على المخطط الاستراتيجي العام لتنمية المدينة واعتماده؛ يتم البدء في إعداد المخططات التفصيلية وخطط العمل التنفيذية لمشروعات التنمية ذات الأولوية، التي حددها المخطط (سواء كانت تلك المشروعات عمرانية، اقتصادية، اجتماعية، بيئية،..)، ويقوم الاستشاري بإعداد المخططات التفصيلية وخطط العمل بالمشاركة مع شركاء التنمية الذين ظهرت قدراتهم واهتمامهم أثناء مشاركتهم في ورش العمل الخاصة بالمخطط الاستراتيجي، أو الذين يمكن استقطابهم للعمل بالمدينة خاصة من المؤسسات الإقليمية أو القومية القادرين على مشاركة المدينة في تنفيذ المشروعات أو بناء القدرات. كما تتضمن مهام الاستشاري في هذه المرحلة التركيز على مشكلة الحدّ من ظهور مناطق عشوائية جديدة بالمدينة من خلال القيام بعمل مخططات تفصيلية لتنمية الأراضي المتآخمة للمناطق العشوائية الهامشية على أطراف المدينة لضمان نموها بصورة مخططة، بدلًا من الامتداد العشوائي لها. وبناءً على ذلك فيمكن تقسيم خطط العمل المتوقع إعدادها تبعًا لنوعية المشروعات ذات الأولوية التي تمّ تحديدها من قِبَل شركاء التنمية كما يلي:

- مخططات تفصيلية شاملة مناطق الامتداد.
- مخططات تفصيلية شاملة مناطق تحزيم العشوائيات الهامشية على أطراف المدينة.
- مخططات تفصيلية لمشروعات التنمية العمرانية ذات الأولوية (إعادة تخطيط

منطقة متدهورة- الارتقاء بمنطقة عشوائية قائمة- تخطيط منطقة صناعية جديدة- الخ)

ـ مشروعات التنمية ذات البعد المكاني، فيُكتفى بوضع خطة العمل لبرنامج التنفيذ لها.

ـ دراسات الجدوى للمشروعات العمرانية والخدمية أو البيئية أو الاقتصادية ذات الأولوية.

ـ وينقسم العمل في هذه المرحلة الثانية إلى خطوتين رئيسيتين هُما:

الخطوة الأولى: إعداد المخططات التفصيلية للمشروعات ومناطق الامتداد العمراني للمدينة.

الخطوة الثانية: إعداد المخططات التنفيذية ومستندات طرح العطاء للمشروعات ذات الأولوية.

ثانيًا: مراحل المشاركة المجتمعية بالمخطط

◆ الخطوة الأولى: إعداد المخططات التفصيلية للمشروعات ومناطق الامتداد العمراني للمدينة

▪ المهمة الأولى: إعداد المخططات التفصيلية

▪ إعداد مخططات تفصيلية لمناطق الامتداد العمراني (بعد تحديدها في إطار المخطط).

ـ جمع المعلومات التفصيلية عن تلك المناطق (ملكيات وأنواع أحجام الحيازات للأراضي، نظام إدارة الأراضى، أسلوب الإمداد بالمرافق، آليات التسويق).

ـ إعداد تقرير تفصيلي عن تلك المناطق: (إحجام السكان المتوقعة/ فرص العمل/ الأنشطة/ الاشتراطات البنائية... الخ).

ـ ورش عمل دورية مع مجموعات العمل الأساسية والمتخصصة المعنية بتنفيذ تلك المشروعات.

- شبكات الطرق الأساسية والفرعية وخطوط التنظيم.
- شبكات المرافق الأساسية.
- تقسيم الأراضي داخل مناطق الامتداد مع توطين الخدمات المقترحة.

■ **إعداد مخططات تفصيلية للمناطق الهامشية حول العشوائيات (تحزيم العشوائيات) بعد تحديدها في إطار المخطط العام.**

- جمع المعلومات التفصيلية عن تلك المناطق (ملكيات، أحجام قطع الأراضي/ إدارة الأراضي/ أسلوب الإمداد بالمرافق/ آليات التسويق) مع القيام بأعمال الرفع المساحي والجلسات الاسترشادية.
- إعداد تقرير عن تلك المناطق: (أحجام السكان المتوقعة، فرص العمل والأنشطة، الاشتراطات البنائية... الخ).
- ورش عمل دورية مع مجموعات العمل الأساسية والمتخصصة المعنية بتلك المشروعات.

■ **إعداد مخططات تفصيلية لمشروعات ارتقاء عمراني:**

- جمع المعلومات التفصيلية عن تلك المشروعات (ملكيات، أنماط الإسكان/ إدارة العمران/ أسلوب الإمداد بالمرافق/ آليات التسويق).
- إعداد تقارير تفصيلية عن تلك المناطق: (إحجام السكان الحالية والمتوقعة/ فرص العمل الحالية والمتوقعة/ الأنشطة/ الاشتراطات البنائية.... الخ).
- يتم إعداد هذه المخططات التفصيلية للمشروعات بالاشتراك مع مجموعات العمل الأساسية والمتخصصة بالمساهمة في مشروعات الارتقاء عن طريق عقد ورش عمل دورية معهم.

▪ المهمة الثانية: إعداد خطط العمل لأحد المشروعات غير العمرانية

تشتمل خططُ العمل للمشروعات الغير عمرانية على تحديد متطلبات المشروع تفصيليًّا وأدوار المؤسسات المتعاونة والالتزامات المالية لكلٍّ منها وآلية التنسيق بينهم لتحقيق المشروعات المتفق عليها والجدول الزمني للتنفيذ، ولا بدّ من مناقشة مكامن الخطر في خطة العمل واتّباع استراتيجيات بديلة في حالة الفشل في تنفيذ الخطط. ويقوم الاستشاري من خلال هذه المهمة بما يلي:

- تحديد متطلبات المشروع التفصيلية.
- تحديد الجهات المشاركة ودورها والبرامج الزمنية والموارد التمويلية.
- تحديد المخاطر والفجوات والاتفاق على آليات التنفيذ والتنسيق والمتابعة.
- إعداد البرنامج الزمني للتمويل.

وتنتهي مرحلة إعداد خطط العمل بترجمة هذه الخطط إلى برنامج استثماري أو رأسمالي يحدد كيفية تنفيذ وتمويل البرامج والمشروعات المتّفق عليها، مع تصنيفها كمشروعات رأسمالية أو مشروعات دعم فني، ليتم إدراجها في الخطة الاستثمارية الرأسمالية للمدينة، بعد موافقة شركاء التنمية واعتماد الجهات المختصة للمخطط، بحيث تدرج المشروعات ذات الأولوية في جدول التدفق النقدي للخمس سنوات الأولى بعد اعتماد المخطط، وأن يراعى مراجعة موازنة المشروعات سنويًّا.

▪ المهمة الثالثة: إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية سواءً للمشروعات ذات الأولوية أو لمناطق الامتداد أو لتحزيم العشوائيات

يتم إعداد دراسة جدوى اقتصادية أوّليّة لكل مشروع ذي أولوية، وقد يتم تعديل المخططات التفصيلية بناءً على:

- دراسة السوق واحتياجاته.
- دراسة القدرة الشرائية للسكان.
- دراسة حركة رؤوس الأموال ومساهمات القطاع الخاص ومراحل التنفيذ.

ويجب عرض نتائج هذه الدراسات في ورش العمل المتوالية لشركاء التنمية بالمدينة والتنفيذيّين، وتتم هذه المهمة على التوازي مع مهمة الإعداد للمخططات التفصيلية.

▪ المهمة الرابعة: تحديث قاعدة المعلومات الجغرافية للمدينة GIS

يلتزم الاستشاري بإدخال كافة المخططات التفصيلية والخرائط الخاصة بها في قاعدة المعلومات الجغرافية التي تم بناءها خلال مرحلة إعداد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة بنظام GIS ويراعي في تطوير تلك القاعدة نفسَ المعايير الفنية الموضحة بالملاحق الخاصة بنظم المعلومات الجغرافية.

▪ المهمة الخامسة: اعتماد المخططات التفصيلية للمشروعات ذات الأولوية

يلتزم الاستشاري في هذه المهمة بعرض مخرجات المخططات التفصيلية على الهيئة العامة للتخطيط العمراني للمراجعة الفنية، والتأكد من مطابقة تلك المخرجات مع المخطط الاستراتيجي العام للمدينة، وكذلك عرض تلك المخرجات على المجلس الشعبي المحلي المختص للموافقة عليها تمهيدًا للاعتماد من المحافظ. ويلتزم الاستشاري خلال تلك المهمة باستيفاء كافة الملاحظات التي تفدُ إليه من مجموعات العمل الأساسية والمتخصصة والمجلس الشعبي المحلي والهيئة، ثم تقديم المخططات التفصيلية في صورتها النهائية إلى الجهة المختصة القابلة للاعتماد.

◆ **الخطوة الثانية: إعداد المخططات التنفيذية ومستندات طرح العطاء للمشروعات ذات الأولوية**

▪ **المهمة الأولى:** عمل مستندات الأعمال التنفيذية وطرح العطاء، وهي خطوة فنية يقوم بها الاستشاري.

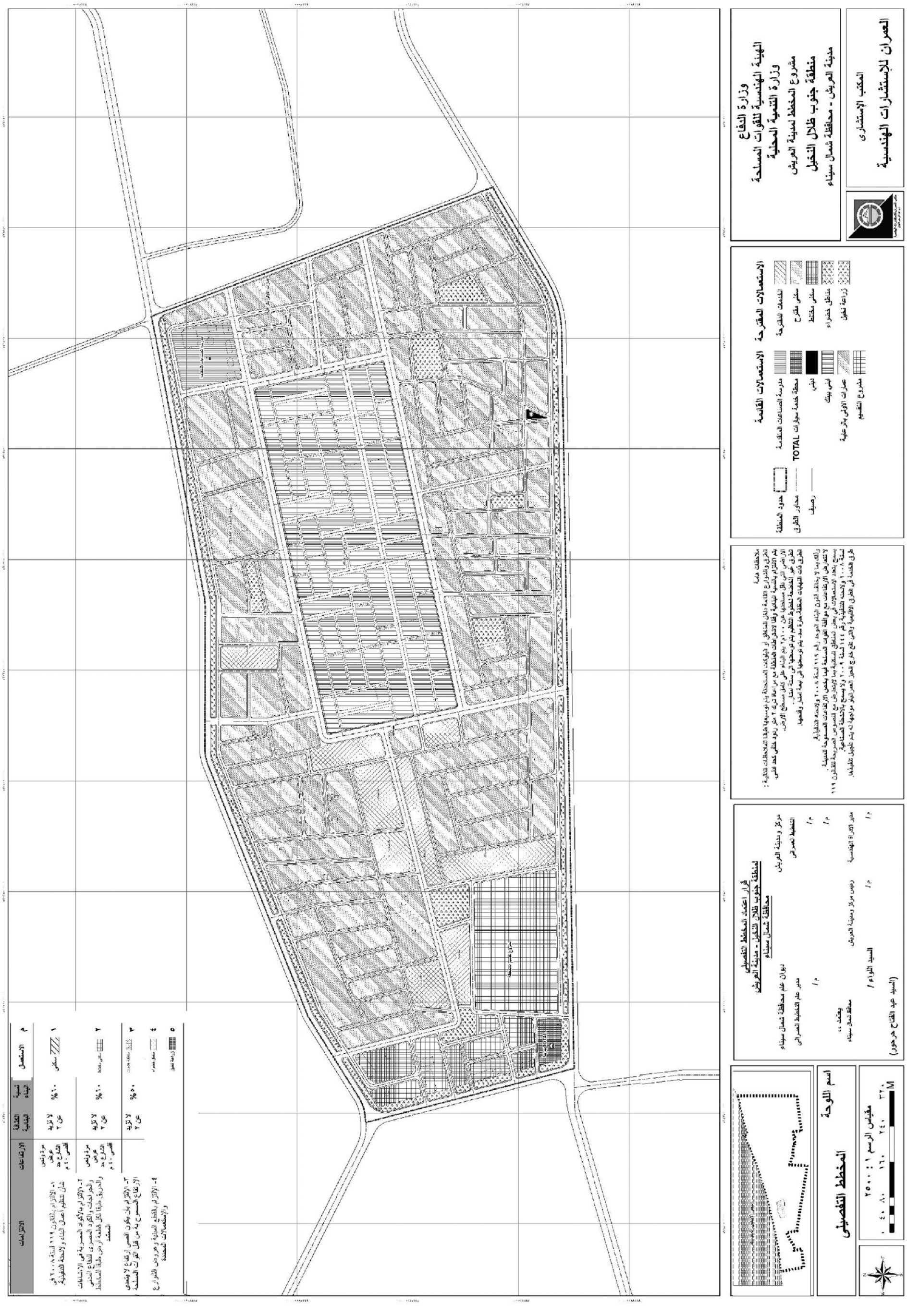
▪ **المهمة الثانية:** إعداد البرنامج التنفيذي للمخطط الاستراتيجي.

يعتبر البرنامج التنفيذي للمخطط الاستراتيجي هو الدليل الإرشادي الذي يوضح طبيعة النشاطات المطلوبة والتي يجب أن تتم في أوقات زمنية محددة، حتى لا تحيد عملية التنمية عن مسارها نحو التنفيذ الناجح للمخطط الاستراتيجي، ويشتمل هذا البرنامج على تحديد أسلوب التعامل مع المشروع بحيث يتم تنفيذه على مراحل، وعلى مجموعة من الخطوات التنفيذية والمهام المطلوبة (لكل مرحلة على المدى العاجل والمتوسط والبعيد، وترتيب أولوياتها حسب درجة أهميتها وجدواها)، ثم تحديد المسئول عن كلّ مهمة سواء من المجتمع المحلي أو القطاع الخاص أو الحكومي، وتحديد درجة المسئولية، ونوع المساهمة وحجمها، والتعرف على المعوقات وكيفية تجاوزها.

ثالثًا: شركاء التنمية بالمخطط

يقوم الاستشاري للمشروع بتعريف وتحديد شركاء التنمية المعنيين، ووصف اهتماماتهم ومجالات مشاركتهم في إعداد وتنفيذ المخطط. وكذلك تكوين مجموعة العمل الأساسية متضمنة شركاء التنمية والذين يشاركون في المناقشات على مدار العمل بمراحل المشروع المختلفة لمعرفة اهتماماتهم ورغباتهم، وأيضًا تكوين مجموعات عمل فرعية متخصصة تقوم بالمشاركة في مناقشة الموضوعات والقضايا المختلفة على كافة المستويات القطاعية بالدراسة.

شكل رقم (٤): نموذج للمخطط التفصيلي لمنطقة



الفصل السابع
٧ـ المشاركة والمخطط الاستراتيجي للقرى

٧-١ الملامح.. والإطار العام

المخطط الاستراتيجي العام للقرية يشمل تحديدَ أولويات التنمية (الأنشطة والمشروعات ذات الأولوية) والحيز العمراني للقرية، وذلك باستخدام منهج للتقدير السريع يحدّد احتياجات القرية المصرية، بحيث يشمل الأنشطة والمشروعات ذات الأولوية كمدخل لإعداد استراتيجية تنمية القرية مستقبلًا، كما يشمل الحيز العمراني للوضع الراهن والاحتياجات المستقبلية، بحيث يمثل هيكل المعلومات اللازمة لإدارة العمران في القرية المصرية. وتعدّ المخططات العمرانية- ومنها المخطط الاستراتيجي العام- للقرى المصرية في إطار السياسات القومية والعمرانية العامة المعلَنة في البرنامج الحالي للحكومة، والتي تتضمن ما يلي:

- توفير أدوات مجتمعية فاعلة لتمكين المجتمع من تحقيق أهدافه، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية لمشاركة المجتمع في تحديد الأهداف والأولويات.
- قيام الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني بدور فعّال في التعامل مع معطيات المجتمع.
- الاهتمام بالبعد الاجتماعى للتنمية وتطويره مع ضرورة تعميق المشاركة في جميع الأطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإقليمية والمحلية.

بدراسة الوضع الحالي للقرى المصرية وجدَ أنّ الامتداد العمراني العشوائي قد تمّ على أكثر من مليون فدان من الأراضي الزراعية، بالإضافة إلى وجود عدة قضايا تنموية والتي من أهمها: إدارة المخلفات الصلبة وتلوث مياه الترع والمياه الجوفية والعمران العشوائي وتداعياته الاجتماعية الناجمة عن غياب الإدارة العمرانية

الفاعلة في ظل غياب حدود واضحة للعمران وخطة لامتداد القرية، هذا بالإضافة إلى غياب فاعلية التخطيط العمراني نتيجة لغياب الرؤية المحلية التفصيلية للقضايا ذات الأولوية للقرية المصرية. ولذا تحركت هيئات ومؤسسات وأجهزة الدولة في محاولة لوقف التعدي على الأراضي الزراعية، والذي أثّر على المجتمع الزراعي نتيجة زيادة الفاقد من الأرض الزراعية، مما أدّى إلى نقص الإنتاج الزراعي، وبالتالي تأثر موارد التنمية الاقتصادية. هذا بالإضافة إلى وضع السياسات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية العامة التي تهدف إلى تحفيز الاقتصاد المحلي وزيادة فرص العمل والحفاظ على الموارد، وحلّ القضايا البيئية بموارد غير تقليدية وتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بمشاركة فئات المجتمع كافة.

إن الهدف من إعداد المخطط الاستراتيجي هو تقدير احتياجات القرية وإعداد الحيز العمراني كمدخل لإعداد استراتيجية تنمية القرية، والبدء في توضيح الرؤية المستقبلية للقرية (اقتصاديًّا وبيئيًّا واجتماعيًّا وعمرانيًّا)، تمهيدًا للاتفاق على خطة عملٍ مستقبلية يتعاون على تنفيذها شركاء التنمية بالقرية.

إن المنهجية المعدة للمخطط الاستراتيجي مبنية على نتائج الخبرات وبرامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، فضلًا عن الخبرات السابقة في إعداد المخططات الإرشادية للقرى المصرية. وذلك لتأسيس اللامركزية ومشاركة ذوي الصلة، وخاصة المجتمع المدني، بحيث يتم استخدام عدة آليات مختلفة، والتي من أهمها:

- المقابلات المنفصلة مع ذوي الصلة.
- اجتماعات مجموعة الشركاء لتحديد قضايا التنمية وتجميع وجهات النظر وعرض ومناقشة الرؤى المختلفة للتنمية.
- ورش عمل على مستوى القرية للاتفاق على نتائج المخطط الاستراتيجي.

وبهذه الآليات يتم استخلاص كافة قضايا التنمية المهمة من نتائج المقابلات مع شركاء التنمية، كلٌّ على حدة، بحيث تتضمن وجهات النظر المختلفة للقضية، وحصرًا لإجمالي قضايا التنمية، والتي من المتوقع أن تساهم كمدخل لإعداد استراتيجية تنمية القرية وخطة العمل ومصادر التمويل غير التقليدية (مستثمري القطاع الخاص أو المؤسسات المالية غير الحكومية والجهات المانحة أو المقرضة الدولية، ...) لتمويل المشروعات طبقًا لما تقرّه قرى الوحدة المحلية؛ حيث يتم إعداد المخطط الاستراتيجي للوحدة المحلية وقراها على التوازي لتحديد القضايا الرئيسة لتنمية قرى الوحدة المحلية، واقتراح آلية التنفيذ المحلية المناسبة على عدة محاور لمجابهة قضايا التنمية (الاقتصاد والبيئة والمرافق والخدمات) مع الأخذ في الاعتبار المعلومات الأساسية (الكمية والنوعية) والأُطر التنظيمية، ودورها في تحفيز التنمية، والانعكاس العمراني لها على قرى الوحدة المحلية.

يساهم المخطط الاستراتيجي العام في التعرف على القضايا والقدرات المؤسسية والتشريعية المطلوبة، وإعداد السياسات العمرانية على المستوى المحلي والإقليمي والقومى للنهوض بالقرية المصرية، كما يسعى المشروع إلى تمكين مجتمع القرية- بقيادة الإدارة المحلية- من خلال اقتراح آليات تخطيط وتنفيذ مستجدة وفعّالة لمجابهة قضايا التنمية، وتحديد أسلوب لتعاون الأطراف ذات الصلة على إعداد استراتيجية التنمية وكيفية استقطاب المؤسسات المالية من صناديق وجهات استشارية لتساعد في تمكين قرى الوحدة المحلية من وسائل التنفيذ؛ حيث يقوم المخطط الاستراتيجي العام بتشخيص سريع لقرى الوحدة المحلية، وتحديد القضايا والتحديات التي تعوق عمل المؤسسات عن أداء دورها بفعالية وكفاءة. كما يتم فحص وتقييم احتياجات التنمية والتطوير بالقرية الأمّ والقرى التابعة، كما يهدف المخطط الاستراتيجي العام إلى بيان مقومات التخطيط والإدارة العمرانية

المُستدامة المطلوبة لتحفيز الاقتصاد المحلي لزيادة فرص العمل، وكفاءة استخدام الموارد البيئية والحدّ من التلوث وتنمية القرية اجتماعيًّا بسدّ العجز في الخدمات التعليمية والصحية وتحسين المرافق وحلّ قضايا الامتداد العمراني على الأراضي الزراعية.

وتعتمد منهجية إعداد المخطط الاستراتيجي العام على اتّباع أسلوب التقدير السريع للاحتياجات والمتطلبات من خلال طرح الأسئلة على شركاء القرية، بالإضافة إلى جمع المعلومات (الأساسية والثانوية) وأعمال المسوحات الميدانية الأساسية للوصول إلى التشخيص السريع لقضايا التنمية الرئيسية بالقرية، وتحديد المشكلات والمحددات التي تعوق فاعلية التنمية. ثم تحديد الأنشطة المقترحة والاتفاق عليها من خلال الاجتماعات وورش العمل مع شركاء تنمية القرية؛ حيث تتحدد أهمية قضايا التنمية وأولويات الأنشطة والمشروعات بها وفقًا لآراء شركاء تنمية القرية، وتعتبر المقابلات مع شركاء التنمية بمختلف أشكالها (أسئلة، اجتماعات، ورش عمل.. الخ) هي الوسائل الملائمة لتحقيق ذلك. ومن ثم يتم إعداد المخطط الاستراتيجي العام من خلال منهجية التخطيط بالمشاركة بحيث يضمن تحديد الأهداف والأنشطة التنموية وعناصر ومكونات الاستراتيجية من وجهة نظر الشركاء المحليّين، وطبقًا لأولوياتهم. وعليه فإن تحديد قضايا التنتمية والأنشطة والمشروعات ذات الأولوية والحيز العمراني الجديد للقرية؛ يتمّ من خلال:

- تحديد قضايا التنمية المحلية والأهداف بكلّ قرية من خلال التقييم السريع للأوضاع الراهنة ونتائج اللقاءات مع شركاء التنمية.
- حصر وتحديد بدائل الأنشطة/ المشروعات المرتبطة بكل قضية، والتي تلبي الاحتياجات والمتطلبات الرئيسية على مستوى القرية.

- تحديد أولويات الأنشطة والمشروعات ومناقشة احتمالات توطينها، وتحديد حدود الحيز العمراني الجديد بالاتفاق مع شركاء التنمية في اجتماع القرية وورش العمل، على أن تكون شاملة لقطاعات التنمية المختلفة بالقرية (البيئية والاقتصادية والاجتماعية والعمرانية).
- تحديد قضايا التنمية المشتركة على مستوى الوحدة المحلية ككل، ومناقشتها، والاتفاق على الأنشطة والمشروعات المركزية التي تلبي الاحتياجات والمتطلبات الرئيسية على مستوى الوحدة المحلية، واقتراح توزيع الأنشطة والأدوار على القرية الأمّ والقرى التابعة، وذلك في اجتماع شركاء التنمية على مستوى الوحدة المحلية.
- تحديد مجموعة عمل القرية من شركاء التنمية والممثلين للقرية والقادرين على تقديم المصلحة العامة وتحديد قيادتهم لتنمية القرية.

بحيث يتم إعداد المخطط الاستراتيجي العام لقرى الوحدة المحلية، وعرضه في الاجتماع الأخير لشركاء تنمية القرية بالوحدة المحلية للاتفاق النهائي، وبحضور ممثل عن الهيئة العامة للتخطيط العمراني. على أن تتابع الإدارة المحلية إعداد استراتيجية التنمية، وتنفيذها بعد إعداد المخطط الاستراتيجي العام.

٧-٢ المشاركة المجتمعية بمراحل إعداد المخطط

- **مرحلة جمع البيانات ولقاءات شركاء التنمية**

- **أولًا: المعلومات الاساسية**

- أعمال المسوحات الميدانية: حيث يتم من خلالها تدقيق الخرائط المساحية وأعمال المسح العمراني لاستعمالات وملكيات الأراضي ونظم الإنشاء وارتفاعات المباني القائمة بالقرية، وأنماط الإسكان وشبكات الطرق والبنية الأساسية الراهنة؛ لتحديد الأوضاع العمرانية الراهنة وتحديد الأراضي المتاحة للتنمية (الفضاء والمهجورة، غير المزروعة، بور ومتخللات وجيوب زراعية).
- عقد اللقاءات وطرح الأسئلة: مع مجموعات الشركاء، كلٌّ على حدة، وقد تتزامن هذه المرحلة مع زيارة الوحدة المحلية وأعمال المسح الميداني، وبعد تحديد شركاء القرية والحصول على موافقتهم بالتعاون في إعداد المشروع والمساهمة في التنفيذ. ويتم في هذه المرحلة طرح الأسئلة في صورة نموذج استمارة استبيان على الشركاء، كلٌّ على حدة، وتختلف وتتنوع وفقًا لظروف كل قرية، ويتم مناقشتهم لتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم، ومعرفة أهم القضايا التي تواجه القرية والتحديات فضلًا عن المشروعات والمقترحات التي يروْنها ذات أولوية لتنمية القرية في كلٍّ من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والعمرانية والخدمية، وتصور مبدئي لحجم مساهمات وتعاون الشركاء في تنفيذ الأنشطة (المشروعات) سواء من خلال منح أو تبرع أو مجهودات فنية... الخ.

• ثانيًا: المعلومات الثانوية

جمع البيانات الإحصائية المتاحة من خلال مراكز الإحصاء والمعلومات (مجلس الوزراء، المحافظة، المركز، الوحدة المحلية، جهاز بناء وتنمية القرية.. الخ)، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مع التركيز على القضايا التي تم طرحها من خلال اللقاءات مع شركاء التنمية.

• مرحلة إعداد الدراسات القطاعية بالقرية

- الدراسات البيئية.
- الدراسات الاقتصادية.
- الدراسات الاجتماعية والسكانية.
- دراسة الخدمات.
- دراسات عمرانية.
- دراسات البنية الأساسية (وفقًا لمتطلبات المشروعات المقترحة).
- دراسات (الطرق، التغذية بالمياه، الصرف الصحي، التغذية بالكهرباء والطاقة، الاتصالات).

• مرحلة تحليل البيانات ونتائج اللقاءات

أولًا: التحليل بأسلوب SWOT analysis كأداة تحليل أساسية

ثانيًا: محددات وإمكانيات القرية.

- **مرحلة تحديد القضايا والأهداف وطرح البدائل**
- **مرحلة اجتماعات وورش العمل بالقرية والوحدة المحلية**
- **أولًا: اجتماع شركاء التنمية على مستوى القرية**

من خلال اجتماع عام بالقرية يحضره كافة شركاء التنمية مجتمعين، وتطرح نتائج الدراسات واللقاءات، وقضايا التنمية المحلية الخاصة بكلّ قرية والأهداف وبدائل الأنشطة المقترحة للاتفاق عليها وعلى خطة التنمية الاستراتيجية في ضوء الأهداف المحددة، ومن خلال ورشة العمل بالقرية؛ يتم عمل الآتي:

- تحديد أولويات الأنشطة المحلية المفعلة لخطة التنمية على مستوى كل قرية من قرى الوحدة المحلية.
- الاتفاق على اختيار بدائل توطين الأنشطة (المشروعات).
- الاتفاق على شكل وحدود الحيز العمراني الجديد (وفقًا لعرض البدائل).
- توضيح بدائل التمويل المناسبة والفاعلة لتنفيذ المشروعات.
- تجمع نتائج اجتماعات وورش عمل القرى المختلفة بالوحدة المحلية لتحديد القضايا المشتركة والمشروعات المركزية على مستوى الوحدة المحلية.
- على رئيس فريق العمل أن ينظم اجتماعات، كلّ قرية على حدة «بحد أقصى قريتين في اليوم حتى يتسنّى عملية المشاركة والتفاوض، وكي لا تتكرر المشروعات بكلّ قرى الوحدة المحلية.
- الالتزام بعرض خرائط ودراسات الوضع الراهن كاملة، وخصوصًا المشكلات البيئية باجتماعات القرية للتعريف بأبعاد الحالة الراهنة في القرية، وأخذ موافقة الشركاء على تلك المعلومات.

ـ يجب مراعاة تواجد ممثلي المديريات والصندوق الاجتماعي والمسئولين عن الإمداد بالمرافق والجهات المعنية بالتنمية أثناء الاجتماع للتعرف على الخطط المستقبلية والميزانيات، وإمكانيات إدراج المشروعات المقترحة بالخطة العامة، وتحديد بشكلٍ واضحٍ الجهاتِ المشاركة في المشروعات.

- **ثانيًا: اجتماع شركاء التنمية على مستوى الوحدة المحلية**

يحضر هذا الاجتماع شركاء التنمية لكلّ قرى الوحدة المحلية، ويتمّ التوصل إلى الآتي:

ـ الاتفاق على القضايا العامة المشتركة بالوحدة المحلية وبدائل الأنشطة المرتبطة، والاتفاق على أنسبها.

ـ الاتفاق على المشروعات الرئيسية (مركزية) لعلاج المشكلات على مستوى الوحدة المحليـة ككل.

ـ إلقاء الضوء على حجم التكلفة المتوقعة والأدوار المختلفة للشركاء في أحداث التنمية وتوزيع الأدوار (الأنشطة المركزية) على القرية الأمّ والقرى التابعة.

◆ **مرحلة وضع المخطط الاستراتيجي العام للقرية**

- فى ضوء نتائج الاجتماع على مستوى الوحدة المحلية، وتحديد قضايا التنمية والأهداف المرتبطة والأنشطة (المشروعات) ذات الأولوية بالوحدة المحلية، وبعد الاتفاق في اجتماع القرية على تحديد البعد المكاني للمشروعات والحيز العمراني، يتم تجميع الأنشطة المتفق عليها بالقرية سواء لخدمة سكان القرية أو الوحدة المحلية ككل، وفقًا لاتفاق الوحدة المحلية وشركاء التنمية بالقرية الأم والقرى التابعة.

- يتم توطين الأنشطة (المشروعات) المقترحة، وتحديد الحيز العمراني في ضوء نتائج دراسة الطاقة الاستيعابية للقرية الأمّ وقرى الوحدة المحلية وما يتبعها من وضع الاشتراطات البنائية وتحديد خطوط التنظيم، الخ.
- يتمّ إعداد اللوحات والمستندات والملاحق الخاصة بالمشروعات المتفق عليها للقرية الأم والقرى التابعة بحيث يشتمل على:

ـ تحديد الأنشطة القائمة التي يتم المحافظة عليها أو يقترح تنميتها ورفع كفاءتها.

ـ تحديد الأنشطة الجديدة المتفق على توطينها بالقرية وتحديد المساحات لكل استعمال ولجميع العناصر التخطيطية النهائية بناءً على النتائج النهائية للتحليل العام وللاجتماعات الخاصة بكل قريةٍ من قرى الوحدة المحلية.

ويتمّ عمل خريطة للوحدة المحلية بمقياس رسم مناسب لتوضيح أماكن الأنشطة والمشروعات الخاصة بالوحدة المحلية ككل. ملحق وصفي لتحديد تكلفة واقتراح أسلوب تمويل كافة المشروعات المقترحة (عمرانية وغير عمرانية). يجب مراعاة عدم توطين أي مشروعات، سواء خدمات أو أخرى، على الملكيات الخاصة بالقرية إلّا بموافقة أصحاب الأراضي. يلتزم فريقُ العمل بتسليم المستندات الدالة على موافقة شركاء التنمية على حدود الحيز والمشروعات ذات الأولوية والتبرعات والمساهمات موقَّعةً من الشركاء الحاضرين ورئيس الوحدة المحلية والمنسق الإقليمي، كذلك تقديم صور وفيديو يسجل وقائع الاجتماعات.

- إعداد الحيز العمراني للقرية الأم والقرى التابعة، على أن يشمل البديل النهائي للمخطط الاستراتيجي العام للقرية على ما يلي:

ـ تحديد مساحة الحيز للقرية بناءً على تحديد مساحة الامتداد العمراني على المتخللات والجيوب العمرانية، وتوقيع شكل وحدود العمران للقرية على خريطة مساحية.

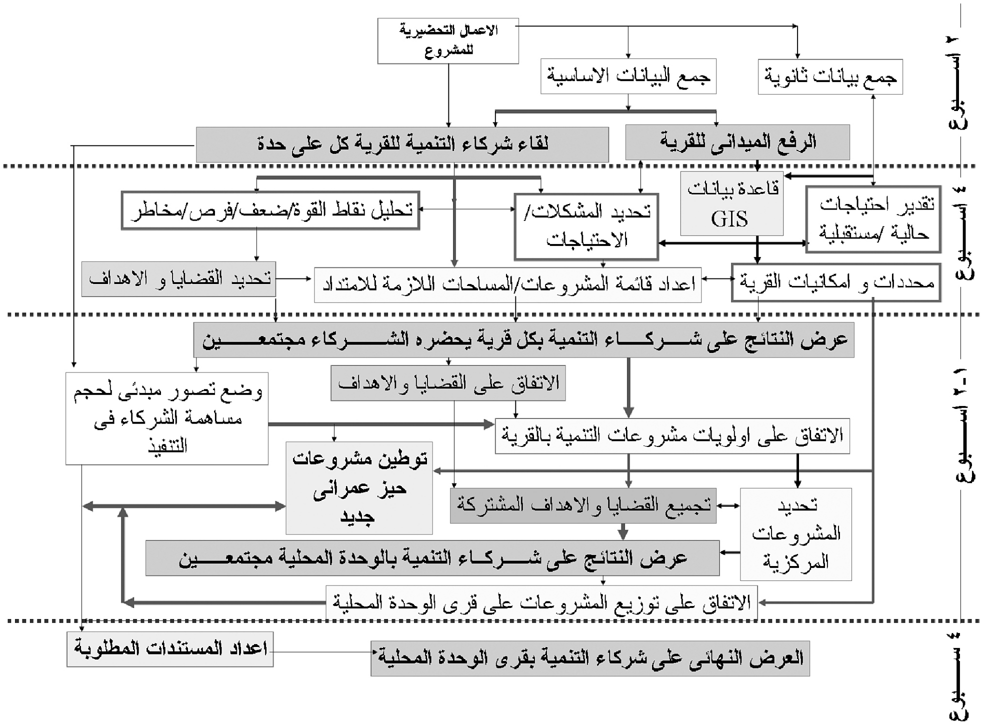
- تحديد مواقع المشروعات المختلفة على لوحة مخطط استعمالات الأراضي.
- الاشتراطات البنائية لمناطق الامتداد، وميزانية استعمالات الأراضي.
- خطوط تنظيم الأراضي/ الطرق داخل الحيز العمراني.
- شبكات المرافق المقترحة في حالة الاتفاق عليها ضمن أولويات التنمية بالقرية.
- ملحق وصفي لتحديد تكلفة واقتراح أسلوب تمويل كافة المشروعات المقترحة (عمرانية وغير عمرانية).

• الاجتماع النهائي لشركاء التنمية للقرية وآليات التنفيذ

يتم عقد هذا الاجتماع على مستوى قرى الوحدة المحلية لعرض النتائج النهائية للدراسة، ويحضر ذلك الاجتماع ممثلٌ للهيئة العامة للتخطيط العمراني (حيث يتم الإبلاغ عن ميعاد الاجتماع النهائي بفترة مناسبة قبل الميعاد المحدد)، يتم اجتماع الوحدة المحلية بعد مراجعة اللجان للحصول على موافقة الشركاء النهائية على الحدود النهائية للحيّز، وتوطين المشروعات ذات الأولوية، ويتم إنجاز ما يلي:

- الاتفاق على أولويات التنمية للقرية.
- عرض التكلفة التقديرية للمشروعات على مستوى قرى الوحدة المحلية والجهات التي يمكن أن تسهم في تمويلها (منح، هبات وتبرعات، منظمات غير حكومية، الصندوق الاجتماعي، قطاع خاص) والمدد الزمنية للتنفيذ.
- تأسيس مجموعة تنمية القرية.
- تقييم فعالية المشاركة.

شكل رقم (٥): خطوات ومراحل إعداد بالمخطط الاستراتيجي العام للقرية المصرية



٣-٧ شركاء التنمية بالمخطط

يقوم الاستشاري للمشروع بتعريف وتحديد شركاء التنمية المعنيّين، ووصف اهتماماتهم ومجالات مشاركتهم في إعداد وتنفيذ المخطط. وكذلك تكوين مجموعة العمل الأساسية متضمنة شركاء التنمية والذين يشاركون في المناقشات على مدار العمل بمراحل المشروع المختلفة لمعرفة اهتماماتهم ورغباتهم، وأيضًا تكوين مجموعات عملٍ فرعية متخصصة تقوم بالمشاركة في مناقشة الموضوعات والقضايا المختلفة على كافة المستويات القطاعية بالدراسة.

- **شركاء التنمية (ذوو الصّلة) بالمخطط**

يقدم البيان التالي مختلف فئات ذوي الصّلة التي يستعين بهم فريق العمل في تكوين مجموعة شركاء التنمية، وعلى فريق العمل التحرّي عن البرامج الأخرى التي باستطاعتها المشاركة بفعالية في تنفيذ خطة العمل.

- **الحكومة:** الإدارة المحلية، المديريات، المجالس واللجان القطاعية (صحة، تعليم، مواصلات)، المؤسسات التعليمية، هيئات المرافق، الصندوق الاجتماعى، المؤسسات الدولية للدعم المالي.
- **التجارة والعمالة:** بنك التنمية بالقرية، الجمعيات الزراعية، المؤسسات الاقتصادية المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والكبيرة، النقابات التجارية والعمالية، مؤسسات تنمية الأراضي، البنوك ومؤسسات الائتمان والمجموعات المالية، الغرفة التجارية، وكالات الإعلام، ومجموعات دعم الأعمال الاقتصادية، والجمعيات المهنية، وشركات المرافق الخاصة، ومؤسسات التعليم الخاصة.

• الشركاء غير الحكوميّين والمحليّين:

ـ ممثلو سكان القرية: القيادات المحلية، مجموعات القطاع الغير رسمي، مجموعات القرية، كبار العائلات بالقرية... الخ.

ـ الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية: منظمات الخدمات المحلية، جمعية تنمية القرية، جمعية كفالة اليتيم، المؤسسات التعليمية المحلية، المجموعات الدينية المحلية، مجموعات التنمية الدولية، المرأة العاملة، الأقليات وذوو الإعاقة والمستضعفين، مجموعات بيئية.... الخ.

جدول رقم (٢٢): قائمة حصر المجموعات والشرائح الاجتماعية

..	أعضاء وكوادر المحليات	..	أطباء
..	كافة المجتمع المحلي	..	المزارعون
..	مؤسسات المجتمع المدني	..	المهندسون
..	القيادات السياسية	..	المقاولون
..	القيادات العائلية	..	طلاب المدارس
..	الرموز الدينية	..	ذوو الاحتياجات الخاصة
..	مراكز الأبحاث	..	العاطلون عن العمل
..	مراكز الخدمات الصحية	..	المرأة
..	المراكز الشبابية	..	المسنّون
..	المراكز التنموية	..	الشباب
..	القطاع الخاص	..	المتقاعدون
..	البدو	..	
..	جماعات أخرى	..	جماعات أخرى

• المهام والأدوار لشركاء التنمية بالمخطط

• مهام الهيئة العامة للتخطيط العمراني

إعداد مرجعيات العمل والتعاقد مع الجهات والمكاتب الاستشارية، وإعداد خطابات التكليف وتحديد الإطار الزمني لاستلام الأعمال التخطيطية. تشكل

الهيئة العامة للتخطيط العمراني لجنة رئيسية تنقسم إلى عدة لجان فرعية (مساندة، ومتابعة، وتقييم):

لجنة المساندة: تقوم بمساندة إجراءات التعاقد والجوانب الفنية والإدارية والإجابة عن الاستفسارات.

لجنة المتابعة: تقوم بمتابعة استلام النتائج المرحلية للتأكد من تطبيق البرنامج الزمني.

لجنة التقييم: تقوم بتقييم وتطبيق السياسات وتنفيذ الإجراءات التعاقدية وتقييم فاعلية المشاركة المحلية في اتخاذ القرار طبقًا لدليل العمل.

- **مهام فريق العمل**

- يقوم بالأعمال التحضيرية والإجرائية لإعداد المخطط الاستراتيجي العام لقرى الوحدة المحلية.
- يقوم بأعمال تحضيرية خاصة بإعداد فريق العمل المطلوب لإعداد المخطط الاستراتيجي العام للقرية شاملة القطاعات (الاقتصاد، والبيئة، والاجتماع، والسكان، والعمران) ودراسة المهام المختلفة، وإعداد البرنامج الزمني لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- يقوم بجمع المعلومات (الأولية والثانوية) عن موقع القرية الأمّ والقرى التابعة، ووسائل الانتقال والارتباطات المختلفة بينهما.
- يتم تسليم خطاب تكليف من الهيئة مع شرح وافٍ لمتطلبات العمل ليقوم بالحصول على موافقة القيادة المحلية (المحافظ) للقيام بالعمل (إعداد المخطط الاستراتيجي العام).

ـ تحدد مجموعات شركاء التنمية ومجموعات ورش العمل من ممثلي مجتمع القرية، مثل: مجموعة القيادة (الإدارة المحلية)، ومجموعة الجمعيات الأهلية، مجموعة القطاع الخاص، ومجموعة ممثلي سكان القرية؛ لصنع القرار المحلي مع تقدير حجم وأسلوب مساهمة الشركاء في صنع القرار وتنمية القرية.

ـ تحديد متطلبات العمل من توقيتات وبرامج زمنية ووسائل الاتصال والانتقال، وموارد ومهارات لإدارة الاجتماعات وورش العمل.

ـ يقوم بإعداد وتسليم الأعمال الخاصة بالمشروع وفقًا للأسلوب والشكل المطلوب.

ـ وينتظر من فريق العمل تمكين الإدارة المحلية وشركاء التنمية من اقتراح آليات تمويل من خارج إطار الموازنة العامة للدولة طبقًا للسياسات المعلنة.

- **مهام شركاء التنمية (الأطراف ذات الصلة)**

ـ تقوم الإدارة المحلية (محافظة- مركز- وحدة محلية) بمعاونة فريق العمل وتسهيل الأعمال التحضيرية وتقديم المعلومات المتاحة والمساهمة في التعريف بذوي الصلة.

ـ يقوم ذوو الصلة (الأفراد أو الجهات) بالالتزام بالمشاركة في صنع القرار من خلال المقابلات والاجتماعات وورش العمل، والمشاركة في مجموعة التخطيط (فريق العمل)، والمساهمة في تسهيل العمل عامة والاجتماعات خاصة.

ـ المشاركة في تحديد قضايا التنمية والأنشطة والمشروعات ذات الأولوية، واقتراح الأدوار للشركاء وحجم المساهمة في تمويل وتنفيذ أنشطة التنمية اعتمادًا على مبدأ التمويل الذاتي.

- **آليات تنفيذ تحديد أولويات التنمية والاتفاق على الحيز العمراني بالمخطط**

المطلوب إعداد الدراسة باستخدام آليات التنفيذ التالية:

- تحفيز الشركاء على العمل: وهو نشاط أساسي لتحسين اتخاذ قرار التنمية المحلية، ولضمان الارتباط والالتزام به، ويتمّ عن طريق تضمين قطاع عريض من ذوي الصلة الذين لهم دورٌ فاعل ومؤثر في حلّ قضايا التنمية، والتأكيد على تضمين الفئات الضعيفة والمهمشة.
- المقابلات مع ذوي الصلة: على فريق العمل مقابلة كلّ مجموعة من مجموعات ذوي الصلة في اجتماع منفصل (إمّا فرادى أو في مجموعة)، فيتمّ مقابلة الإدارة المحلية في اجتماع مخصص لهم، وكذلك الاجتماع بكلّ من المجتمع المدني والقطاع الخاص والمّلاك والفلاحين في اجتماع خاص. ويفضل تقسيم كلّ مجموعة إلى الإدارات أو المنظمات (طبقًا للتخصص، فيتم تقسيم- على سبيل المثال- الجمعيات الأهلية إلى تلك العاملة في مجال البيئة، وتلك العاملة في مجال الخدمات..... الخ)، وإجراء المقابلة بالتوازي مع تلك الجمعيات باستخدام الجزء الملائم من الأسئلة (البيئة أو المرافق والخدمات). وعلى فريق العمل التأكد من وضوح السؤال بشرح أبعاده، ومتابعة السؤال، والرد بطلب التوضيحات إذا لزم الأمر.
- إعداد منظور تنمية القرية (جمع وتحليل المعلومات وتحديد الأولويات): والغرض من إعداد منظور القرية هو تحديد وجمع المعلومات لخدمة اتخاذ قرار التنمية العمرانية، وذلك بتجميع المعلومات عن الوضع الراهن من المصادر المختلفة، لبناء تفهّم مشترك للوضع الراهن، وتحديد الأولويات بإيضاح المواقف والاهتمامات المختلفة والمتضاربة والأُطر المؤسسية. ويجب أن يكون أسلوب جمع

المعلومات تشاركيًا وسريعًا وقابلًا للتطوير، وذا مخرجاتٍ مفهومة للعامة. ويمكن أن يصاحب المنظور أوراق عمل توضّح خلفية إحدى قضايا التنمية، وتوصي بالأوجه المختلفة لبدائل الحل.

- إجراء اجتماعات شركاء تنمية القرية: والغرض منها تجميع ذوي الصلة لتفهم أبعاد قضايا التنمية، والاتفاق على الأولويات، والتوصل إلى الحلول باتفاق عريض. وتنظم وتفتتح تلك الاجتماعات من قِبَل قيادة الإدارة المحلية (إذا كان بالإمكان)، وتدار بواسطة فريق العمل. ويتمّ البدء بتقديم النتائج الأولية، وبطلب الاستفسارات والتعليقات ومعلومات جديدة، ثم تنتقل إلى ورش العمل لمناقشة القضايا القطاعية على حده (البيئية والاقتصادية والاجتماعية والعمراني)، ويراعى تمثيل الفئات المختلفة لذوي الصلة: (الإدارة المحلية، القادة المنتخبون، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص والعام) .
- التنمية المؤسسية: والغرض تقديم آلية مُستدامة لتنمية القرية بتقديم فريق عمل من ذوي الصلة بالقرية لمتابعة تنمية القرية من خلال الاتصال بالإدارة المحلية والمؤسسات المركزية والمالية المقرضة، أو المانحة للحصول على وسائل تنمية القرية وتنفيذ أولويات تم الاتفاق عليها. وتترك لفرق العمل بالتشاور من الشركاء سبل التنمية المؤسسية .

- **تقييم فعالية المشاركة في اتخاذ القرار (استمارة ذوي الصلة)**

المؤشرات

١ - مؤشرات معلومات وتقييم الوضع الراهن

أ – **المصادر المختلفة للمعلومات:** يتم تقييم مدى مشاركة ذوي الصلة في المعلومات بالتفكير في الأسئلة التالية:

ـ هل ساعد ذوو الصلة في إعداد المعلومات؟

ـ هل ساعد ذوو الصلة في إعداد الدراسات؟

ـ هل تم مقابلة ذوي الصلة وإدراج رؤيتهم في قاعدة المعلومات؟

ويتم تحديد القيمة بالاختيار من الآتي:

(٠) المشاركون لم يقدّموا معلومات.

(١) قليل من المشاركين قدموا معلومات.

(٢) بعض المشاركين قدموا معلومات ذات صلة.

(٣) كثير من المشاركين قدموا كثيرًا من المعلومات.

ب – **تحديد الأولويات**: يتم تقييم مدى أهمية القضايا بالنسبة لقضايا أخرى بالتفكير في الأسئلة التالية:

ـ ما مدى اهتمام ذات الصلة بالقضية؟

ـ ما مدى إحساس ذات الصلة بمسؤليتهم لحل القضية؟

ـ ما مدى تفهم ذات الصلة لأهمية القضية للمجتمع؟

ويتم تحديد القيمة بالاختيار من الآتي:

(٠) الأوليات غير مهمة لكل المشاركين.

(١) الأوليات مهمة إلى حدٍّ ما لقليل من المشاركين.

(٢) الأوليات مهمة لبعض المشاركين.

(٣) الأوليات مهمة جدًّا لكل المشاركين.

جدول رقم (٢٣): تقييم فعالية المشاركة في اتخاذ القرار

المؤشر العام (مثال: الاستراتيجية)			
اسم مجموعة ذات الصلة	قيمة مؤشر ١أ (المصادر المختلفة للمعلومات)	قيمة مؤشر ١ ب (تحديد الأولويات)	متوسط ذوي صلة

٢- مؤشرات إعداد الاستراتيجية

أ - **تقييم الموارد المتاحة**: يتم تقييم مدى المشاركة بقدرات تنفيذية لكل من ذوي الصلة (مالي، اقتصادي، فني، إداري، عمراني، سياسي،.. الخ) بالتفكير في الأسئلة التالية:

- هل تم الأخذ في الاعتبار وسائل التنفيذ الممكنة؟
- هل تم الأخذ في الاعتبار المحددات؟
- هل تم الأخذ في الاعتبار كيف سيتم التمويل؟
- هل تم الأخذ في الاعتبار بدائل الحلول؟
- هل تم تقدير الموارد بشكل جيد؟

<u>ويتم تحديد القيمة بالاختيار من الآتي:</u>

(٠) لم يتم الأخذ في الاعتبار الموارد.

(١) تم الأخذ في الاعتبار موارد قليلة.

(٢) تم الأخذ في الاعتبار موارد معقولة.

(٣) تم الأخذ في الاعتبار موارد كثيرة.

ب – الاتفاق على الاستراتيجية: يتم تحديد مدى الاتفاق على الاستراتيجية بالتفكير في الأسئلة التالية:

- هل اتفق ذوو الصلة على الأهداف؟
- هل اتفق ذوو الصلة على طريقة تحقيق الأهداف؟
- هل يتفهم ذوو الصلة مواقفهم المختلفة؟
- هل يتفهم ذوو الصلة القضايا؟

ويتم تحديد القيمة بالاختيار من الآتي:

(٠) لا يوجد اتفاق بين ذوي الصلة على الاستراتيجيات.

(١) قليلٌ من ذوي الصلة اتفق على الاستراتيجيات.

(٢) بعضٌ من ذوي الصلة اتفق على الاستراتيجيات.

(٣) هناك كلُّ ذوي الصلة اتفق على الاستراتيجيات بين كلّ ذوي الصلة.

جدول رقم (٢٤): تقييم فعالية المشاركة في اتخاذ القرار

المؤشر العام (مثال: الاستراتيجية)			
اسم مجموعة ذوي الصلة	قيمة مؤشر ٢أ (الموارد المتاحة)	قيمة مؤشر ٢ب (الاتفاق على الاستريتيجية)	متوسط ذوي صلة

تقييم فعالية المشاركة في اتخاذ القرار (جداول التحليل)

التحليل: لكل مجموعة ذات صلة، يتم تحديد قيمة لكلّ مؤشر أ ، ب (جدول بيانات ذوي الصلة)، ثم يتم جمع النتيجة والقسمة على ٢ للحصول على نتيجة متوسطة لكلّ مجموعة ذات صلة (مثال: الجمعيات الأهلية)، ثم يتم جمع النتيجة

المتوسطة والقسمة على عدد مجموعات ذوي الصلة للحصول على متوسط المؤشر العام (مثال: معلومات والتقييم). ويتم جمع قيم كلّ مؤشر والقسمة على عدد مجموعات ذوي الصلة للحصول على متوسط المؤشر (مثال: تحديد الأولويات). يتم مقارنة ذات الصلة أو المؤشرات بين مشروعين أو بين سنتين متتاليتين (جدول مقارنة زمنية أو مكانية). ويتم توقيع النتائج في رسومات بيانية.

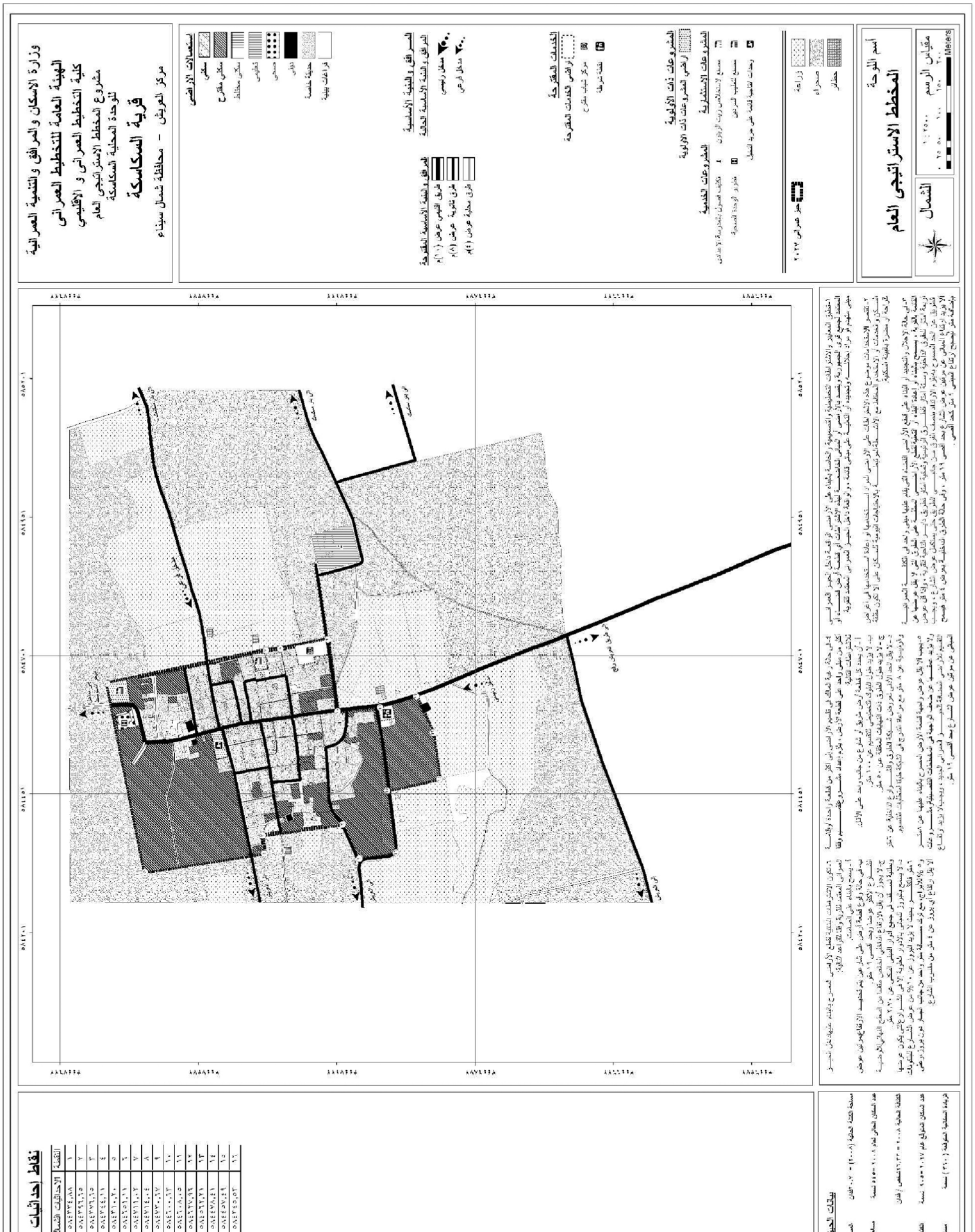
جدول رقم (٢٥): تقييم فعالية المشاركة في اتخاذ القرار

المؤشر العام (مثال: معلومات وتقييم الوضع الراهن)			
ذو الصلة:	مؤشر أ (المصادر المختلفة للمعلومات)	مؤشر ب (تحديد الأولويات)	نتيجة ذو صلة (متوسط ذو الصلة)
الحكومة المركزية			
الإدارة المحلية			
الجمعيات الأهلية			
منظمات المنطقة			
القطاع الخاص			
الجامعيون والعلماء			
آخرون			
إجمالي المؤشرات	(متوسط المؤشر)		(المؤشر العام)
المؤشر العام (مثال: الاستراتيجية)			
ذو الصلة:	مؤشر أ (الموارد المتاحة)	مؤشر ب (الاتفاق على الاستراتيجية)	نتيجة ذو صلة (متوسط ذو الصلة)
الحكومة المركزية			
الإدارة المحلية			
الجمعيات الأهلية			
منظمات المنطقة			
القطاع الخاص			
الجامعيون والعلماء			
آخرون			
إجمالي المؤشرات	(متوسط المؤشر)		(المؤشر العام)
جدول مقارنة زمنية أو مكانية:			
مقارنة زمنية أو مكانية			
ذو الصلة:	مكان أو زمان ١	مكان أو زمان٢	مدى التقدم
الحكومة المركزية			
الإدارة المحلية			
الجمعيات الأهلية			
منظمات المنطقة			
القطاع الخاص			
الجامعيون والعلماء			
آخرون			
إجمالي			

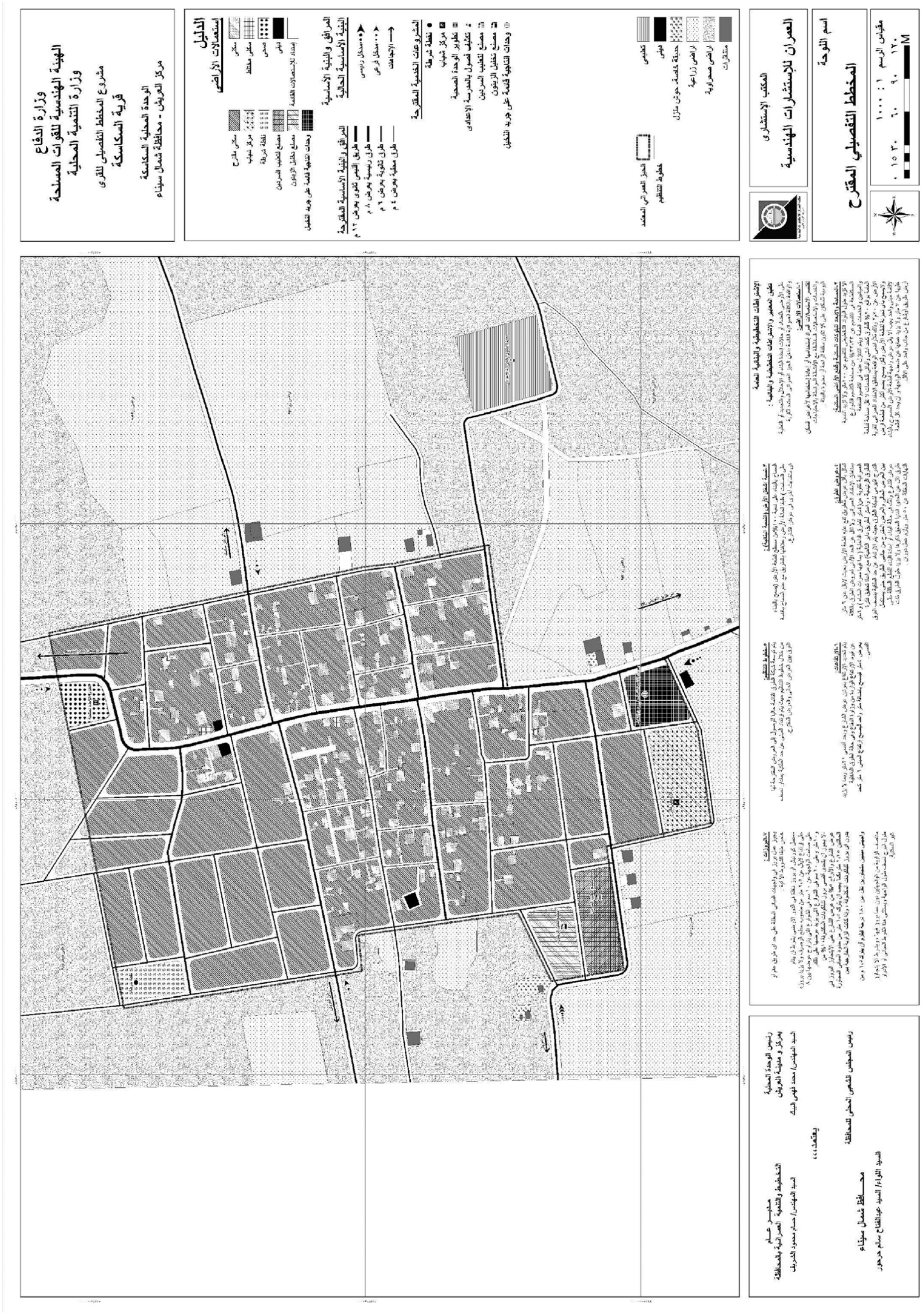
جدول رقم (٢٦): جدول الاجتماعات
وورش عمل القرية والوحدة المحلية (دليل استرشادي)

المرحلة	الحضور	الدراسات الواجب تجهيزها قبل الاجتماع	جدول الاجتماعات	الوسائل المستخدمة	المدة الزمنية	النتائج
الاجتماع الأول لشركاء التنمية على مستوى القرية	شركاء تنمية القرية مجتمعين	• تحليل نتائج دراسات الوضع الراهن للقرية و الوحدة المحلية • تحليل اجابات الأسئلة التي تم طرحها على الشركاء SWOT Analysis • تحديد القضايا الرئيسية على مستوى كل قرية وتحديد الأهداف المرتبطة بكل قضية من خلال نتائج الاجابات والدراسات • حصر للأنشطة و بدائلها وفقا لنتائج الاجابات و الدراسات • دراسات و خرائط للمواقع المتاحة للتنمية بكل قرية	• عرض خلفية عن نتائج الدراسات بكل قطاع من قطاعات الدراسة • عرض لنتائج دراسات SWOT Analysis بكل قطاع بالقرية • عرض القضايا التي تم طرحها من خلال اللقاءات مع الشركاء و نتائج الدراسات المرتبطة بها وأهدافها • استعراض الأنشطة المرتبطة و المقترحة وفقا للاجابات والدراسات المتخصصة	عرض على شاشات PPT presentation	١٥ دقيقة	• استعراض الوضع الراهن والتعريف باهم القضايا على مستوى القرية أو الوحدة المحلية
			• فتح باب المناقشة و الاعتراض او الاتفاق • تسجيل نتائج الجلسة	مناقشة مفتوحة محضر جلسة	٦٠..٣٠ دقيقة	• اضافة او حذف اي بند من البنود السابق عرضها • اضافة او حذف اي قضية على مستوى القرية او الوحدة المحلية
			• عرض النتائج والحصول على موافقة الحضور	عرض على شاشات PPT presentation	١٥ دقيقة	• موافقة شركاء الوحدة المحلية على النتائج النهائية للاجتماع
استراحة شاي لمدة ٣٠ دقيقة						
	الحضور	**الدراسات الواجب تجهيزها قبل الاجتماع**	**أجندة الاجتماع**	**الوسائل المستخدمة**	**المدة الزمنية**	**النتائج**
ورش العمل القطاعية على مستوى كل قرية	شركاء التنمية لكل قرية ينقسمون الى ورش عمل متوازية وفقا لقطاعات الدراسة المختلفة (اجتماعي-اقتصادي-بيئة عمران)	• حصر للأنشطة و بدائلها وفقا لنتائج الاجابات و الدراسات • دراسات و خرائط للمواقع المتاحة للتنمية بالقرية • لوحات الإمكانيات و بدائل النمو العمراني • دراسات فنية للأنشطة ومتطلبات التوطين و البدائل المتاحة	• عرض وشرح الأنشطة و المشروعات وبدائلها بقطاعات الدراسة (البيئية - الاقتصادية - الاجتماعية - العمرانية) • مناقشة البدائل وتكلفتها وأسلوب المساهمة في التنفيذ	مستندات عرض وورقة توزع على الشركاء مناقشة مفتوحة	٤٥..٣٠ دقيقة	• اضافة او حذف اي أنشطة أو مشروع
			• حصر جميع الأنشطة المطروحة و توزيع القائمة على كافة الشركاء للتصويت بحيث تمثل كل مجموعة من مجموعات الشركاء بصوت واحد	التصويت	١٥ دقيقة	• الاتفاق على الانشطة ذات الاولوية
			• عرض المواقع المتاحة لتوطين المشروعات وبدائلها • عرض وشرح لاحتياجات الاستيعاب السكاني وبدائل الامتداد العمراني	تفاوض خرائط مساحية	٦٠..١٥ دقيقة	• الاتفاق على شكل و حدود الحيز العمراني الجديد للقرية • الاتفاق على مواقع توطين المشروعات المقترحة
			• مناقشة وسائل التنفيذ وحجم المساهمات الشركاء في التنمية • توقيع مذكرة التفاهم والتعاون بين الشركاء	تفاوض	٩٠..٦٠ دقيقة	• وضع تصور لوسائل التنفيذ • الحصول على تعهد الشركاء و توزيع المسئوليات
الاجتماع النهائي لشركاء التنمية بالقرية	شركاء تنمية القرية مجتمعين		• عرض النتائج (الاستراتيجية التنمية بالقرية) والحصول على موافقة الحضور	عرض على شاشات PPT presentation	١٥ دقيقة	• موافقة شركاء القرية على النتائج النهائية لورش العمل
اجتماعات وورش العمل على مستوى القرى قد تتم في نفس اليوم او ايام متتالية وفقا لعدد القرى و قدرة فرق العمل						
	الحضور	**الدراسات الواجب تجهيزها قبل الاجتماع**	**جدول الاجتماعات**	**الوسائل المستخدمة**	**المدة الزمنية**	**النتائج**
اجتماع الشركاء التنمية على مستوى الوحدة المحلية	شركاء تنمية قرى الوحدة المحلية مجتمعين	• تحليل نتائج دراسات الوضع الراهن لقرى الوحدة المحلية • تحديد القضايا الرئيسية و المشتركة وأهدافها على مستوى كل أو معظم القرى على مستوى الوحدة المحلية • استخلاص الانشطة المركزية وبدائلها وفقا لنتائج اجتماع وورش عمل كل قرية • دراسات و خرائط للمواقع المتاحة للتنمية بكل قرية	• عرض لنتائج SWOT Analysis مجمع على مستوى الوحدة المحلية • عرض القضايا الرئيسية و المشتركة على مستوى الوحدة المحلية (الحاصلة على اجماع شركاء تنمية القرية على مستوى كل قرية) (استراتيجية التنمية) • عرض الانشطة المركزية (المشتركة) للاتفاق واحتمالات توزيع الأدوار على القرى	عرض على شاشات PPT presentation	١٥ دقيقة	• استعراض الأوضاع الراهنة والتعريف باهم القضايا على مستوى القرى و من ثم الوحدة المحلية
			• فتح باب المناقشة و الاعتراض او الاتفاق • تسجيل نتائج الجلسة	مناقشة مفتوحة محضر جلسة تصويت	٩٠..٣٠ دقيقة	• اضافة او حذف اي بند من البنود السابق عرضها • اضافة او حذف اي انشطة على مستوى الوحدة المحلية • الاتفاق على توزيع الانشطة على قرى الوحدة المحلية وفقا لظروف كل قرية • الاتفاق على استراتيجية التنمية للوحدة المحلية
			• عرض النتائج والحصول موافقة الحضور	عرض على شاشات PPT presentation	١٥ دقيقة	• موافقة شركاء الوحدة المحلية على النتائج النهائية للاجتماع

شكل رقم (٦): نموذج للمخطط الاستراتيجي لقرية



شكل رقم (٧): نموذج للمخطط التفصيلي لقرية



الفصل الثامن

٨ ـ المشاركة ومشروعات الارتقاء الحضري

• مشروع الارتقاء الحضري (منطقة الناصرية بمدينة أسوان)

يعتبر مشروع الناصرية أحدَ المشروعات الرائدة في مجال الارتقاء بالمناطق العشوائية في مصر، وقد تمّ المشروع بالمساعدة الفنية والمالية من الوكالة الألمانية للتعاون الفني (GTZ)، منذ بدء المشروع في نهايات العقد الثامن من القرن الماضي، وذلك بالتعاون مع الهيئة العامة للتخطيط العمراني بمصر ومحافظة أسوان. وتعتبر منطقة الناصرية أحدَ أحياء مدينة أسوان، وتقع على بعد نحو ٢ كم شرق مدينة أسوان، ويبلغ عدد سكانها نحو (٥٠٠٠٠ نسمة- ربع سكان مدينة أسوان في ذلك الوقت) معظمهم من المهاجرين النوبيّين الذين نزحوا للمنطقة في نهاية الخمسينيات للعمل في تعلية خزان أسوان وبناء السد العالي. ويتميز التكوين المجتمعي للمنطقة بالقبلية، حيث تستقر كلّ مجموعة من السكان (مثل القبيلة) في شارع أو منطقة واحدة .

وقد استهدف مشروع الارتقاء تحسينَ الجوانب العمرانية (Physical Improvement) والنواحي الاجتماعية والاقتصادية للسكان. وقد تم تنفيذ المشروع بمشاركة فريق عمل مكون من مجموعة من الخبراء والمتخصصين وممثلين عن أفراد المجتمع. وقد تم إنجاز وتنفيذ تمديد البنية الأساسية وتحسين القائم منها من شبكة المياه والصرف الصحي من خلال السكان، تحت إشراف وتوجيهات فريق العمل بالمشروع، وقد أدت هذه التجربة إلى تعزيز الروابط والتنظيمات المجتمعية، وتسهيل عمليات المشاركة بالمراحل التالية بالمشروع.

ومن خلال هذا المشروع تم تأسيس عددٍ من جمعيات تنمية المجتمع (جمعية واحدة لكل منطقة فرعية) مكونة من مجموعة من السكان الممثلين للمجتمع والمنتخبين منهم، وكانت مهمتهم الأولى تنحصر في نقل وجهات نظر السكان واحتياجاتهم إلى فريق المتخصصين بالمشروع. ومن خلال هذا المجتمع المنظم تم إنجاز العديد من التحسينات مثل: عمل وتنفيذ نظام للتخلص من المخلفات الصلبة، تحسين وتوسعة المدارس، طرح برامج وأنشطة للشباب، وتأسيس برامج اجتماعية وأنشطة تدريبية لنحو ٣٨ مجموعة من السكان.

وقد اشتمل مشروع الارتقاء بالناصرية على تفاعلات تشاركية في مختلف مراحل المشروع، ففي بداية المشروع تم عمل استقصاء من خلال اجتماعات غير رسمية للتعرف على احتياجات السكان وأولوياتهم، وقد أدى إجماع الأهالي على الاحتياج للبنية الأساسية إلى دعم تنفيذ المشروعات والمشاركة فيها، وقد شجع السكان في ذلك رغبة محافظة أسوان في قيام السكان بتنفيذ العمل.

ويعكس مشروع الارتقاء بالناصرية تجربةً تؤكد على ضرورة احترام التنظيمات المجتمعية القائمة ودعمها للحصول على المشاركة الفاعلة، فبعد الانتهاء من تنفيذ مشروعات البنية الأساسية تبنّى القائمون على المشروع بعض الإشكاليات الاجتماعية مثل احتياجات الشباب والمرأة، وقاموا بتشكيل مجلس مجتمعي (community council) مكوّن من ممثلين منتخبين من المجتمعات الفرعية بالمنطقة، ولكن لم يستطيع هذا المجلس التواصلَ مع الأجهزة الإدارية المحلية، ولم يتمكن من التكامل مع المؤسسات المحلية، أيضًا لم يستطع هذا المجلس التواصلَ مع الأهالي سواء لمعرفة اهتماماتهم أو أهدافهم أو حتى أهمية المشروع، وذلك بسبب تكوين هذا المجلس من خلال تقسيم نظري للمناطق الفرعية الحقيقية، وعدم وجود

التقسيمات المجتمعية الفرعية، والتي ظهرت وتأكدت خلال مراحل تنفيذ البنية الأساسية، فقد جاء هذا التقسيم لأسباب فنية بحتة بغرض أعمال الحصر وجمع البيانات، ولم يتم انتخاب الممثلين بالمجلس على أساس إنابتهم من الجمعيات، بل تم انتخابهم على أساس تقسيم جديد نظري جديد للمنطقة.

ولكن تغير الحال، وشارك الأهالي في الأنشطة الاجتماعية بعد تأسيس جمعية تنمية المجتمع في نهاية ١٩٩٢م، والتي تم تأسيسها بناءً على قرار حكومي بالتعاون مع الجمعيات الفرعية الموجودة وبقبول غالبية الأهالي، وقد تم تشكيل مجلس هذه الجمعية من خلال إجراءات أخذت في الاعتبار التقسيمات المجتمعة القائمة وتمثيل جميع فئات المجتمع (رجال ونساء)، وقد أكدت تجربة الناصرية أن الإنجازات الأولى للمؤسسات المجتمعية تحتاج إلى مساندة ودعم من الحكومات المحلية؛ لأن الأهالي يشعرون بمزيدٍ من الأمان للمنظمات الرسمية المدعمة من الإدارات الحكومية بسبب حرصهم ومسئوليتهم عن صيانة ومتابعة المشروعات المنجَزة.

- **مشروع الارتقاء الحضري (عزبة وعرب الوالدة بمنطقة حلوان بالقاهرة)**

تقع منطقة عزبة وعرب الوالدة بمنطقة حلوان بمدينة القاهرة، وقد بدأت مناطق العشوائيات بالانتشار بالمنطقة بداية من السبعينيات من القرن الماضي، وأصبحت منطقة جذب للمهاجرين من الريف إلى القاهرة، وقد بلغ عدد سكان المنطقة نحو ١٠٠ ألف نسمة عام ٢٠٠٤م، وتعاني المنطقة من مشاكل عديدة أهمها: ارتفاع الكثافات السكانية، انخفاض المستويات القياسية للبنية التحتية، ارتفاع نسبة البطالة، سوء حالة شبكات الطرق وانعدام الإنارة بها، النقص في وسائل جمع القمامة.... الخ.

وقد تبنت جمعيةُ الرعاية المتكاملة- وهي منظمة تطوعية- برنامجًا لتحسين مستوى المعيشة بمنطقة عزبة عرب الوالدة بحلوان، على أن يتمّ وضع المخطط التنموي وتنفيذه ومتابعته بمشاركة كاملة من سكان المجتمع المحلي المستهدف، في ظل مساندة حكومية للبرنامج، وأيضًا بمشاركة من مختلف الجهات الأهلية والمنظمات الدولية والقطاع الخاص.

وتمثل الهدف العام للمشروع في تحسين مستوى المعيشة بالمشاركة في عزبة وعرب الوالدة، ويتحقق هذا الهدف العام من خلال تحقيق الأهداف الفرعية، مثل: التنمية البشرية، وتحسين المستوى الصحي والتعليمي للسكان، والارتقاء بمستوى البنية الأساسية بالمنطقة، وتحديد الشركاء المحتملين في كل نشاط تنموي مطلوب.

وتم تحقيق أهداف البرنامج المقترح من خلال دراسة المجتمع وتهيئته وتحديد الاحتياجات من كافة الفئات، والتنسيق مع الجهات الحكومية والأهلية الداعمة، وتنفيذ المشروع التنموي بالمشاركة.

وقد بدأ المشروع بمبادرة وتمويل مشترك بين الحكومة المصرية ممثلة في محافظة القاهرة والحكومة الألمانية ممثلة في الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ حيث تقدّم الوكالة الألمانية للتعاون الفني الدعمَ الفني والمالي لكافة المشروعات التي تتم، بالإضافة إلى جهات تمويلية أخرى مثل البنك الأهلي، الصندوق الاجتماعي للتنمية، وجهات التمويل الدولية. ولتنفيذ المشروعات فقد تم تحديد ثلاث لجان محلية من أهالي عزبة وعرب الوالدة، وهي:

- لجنة التنمية: وتضم القيادات الطبيعية والتنفيذية وممثلي القطاع الخاص والأحزاب والجمعيات الأهلية،

- لجنة المرأة: وتضم مختلف فئات النساء بالمنطقة.
- لجنة الشباب: وتضم الشباب من الجنسين.

وتتشكل كلُّ لجنة عمل من مسئول من الوزارة التابع لها المشروع، المسئول التنفيذي بالمحافظة وحي حلوان، ممثلين للمجتمع المدني، ممثلين للجهات المانحة، ممثلين للجمعيات الأهلية، ممثلين للقطاع الخاص، ممثل من جمعية الرعاية المتكاملة، ممثل لمشروع التنمية الحضرية بالمشاركة GTZ . وتقوم كل لجنة بتحديد المشروعات الواقعة في مجال عملها ودراسة طرق تنفيذها، وتحديد ميزانية كلّ مشروع مطلوب، وحصر الجهات التمويلية المتاحة، ووضع الخطة التنفيذية لكل مشروع، وتحديد الترتيبات الفنية والمالية والإدارية التي تمكّن ممثلي المجتمع المدني من المشاركة في تشغيل وصيانة كلّ مشروع.

هذا ويعكس برنامج تطوير عزبة وعرب الوالدة بحلوان مشاركةَ العديد من الجهات على النحو التالي:

- الجمعيات الأهلية: فتح فصول تثقيفية للسيدات والفتيات بالمنطقة، عمل ندوات للتوعية، استخراج بطاقات الرقم القومي للسيدات، قوافل الإصحاح البصري، تدعيم الأنشطة الفنية، دعم المكتبات، بناء قدرات المدرسين، صرف قروض للمشروعات الصغيرة، الأنشطة الإنتاجية بالمدارس.
- دعم فني ومالي لكافة المشروعات GTZ جهات الدعم الفني
- المجلس القومي للمرأة: استخراج بطاقات الرقم القومي للسيدات بالمنطقة.
- جامعة حلوان: إجراء تقييم ودراسة شاملة للمشروع خلال الفترة الماضية والمساهمة في وضع المخطط العمراني التفصيلي للمنطقة.

ـ القطاع الخاص: مساعدات اجتماعية، دعم القوافل الطبية، المساعدة في إنشاء المركز الطبي، توزيع أغذية جافة على الأسر الفقيرة، المساهمة في توفير الزي المدرسي للطلبة الفقراء (٦٥٠ طالبًا).

ـ الجهات التمويلية: البنك الأهلي (دعم القوافل الطبية والمركز الطبي).

جدول رقم (٢٧): الأطراف المشاركة وأدوارهم بمراحل العمل (بمشروع تحسين مستوى المعيشة بالمشاركة بعزبة وعرب الوالدة بمنطقة حلوان بمدينة القاهرة)

مراحل العمل	الأطراف المشاركة										
	الحي	المحافظة	المجلس المحلي	المجلس التنفيذي	المؤسسات الحكومية	الهيئات والمنظمات الأهلية	الاستشاريون المتخصصون	الجمعيات الأهلية	الأهالي	المتطوعون	أخرى
الإعلان والإعداد	●	●	●	.	●	●	●	●	●	.	.
التصميم والتخطيط	●	●	●	.	●	●	●	●	●		●
التنفيذ	●	●	●	●	●	●	.	●	●	●	●
التشغيل والمتابعة	●	●	●	●	●	.	.	●	●	●	.

● أطراف مشاركة

. أطراف غير مشاركة

• مشروع التنمية الشاملة لمدينة قنا

تقع مدينة «قنا» على بعد نحو ٦٠٠ كيلو مترًا جنوب مدينة القاهرة، ويبلغ عدد سكانها نحو ١٥٣٤٩٠ نسمة (عام ١٩٩٩م)، وقد قامت محافظة قنا بنهج سياسات وآليات تنفيذ برنامج التنمية الشاملة للمدن بالمحافظة في إطار توجّهات الدولة، وقد اتّبعت سياسات واضحة وصريحة ومحددة، قوامُها التعاون الواضح والتكاتف بين جميع الفئات الشعبية والتنفيذية، والتي حققت منهجًا على مستوًى جيدٍ من الكفاءة والقدرة على تنفيذ استراتيجيات التنمية الشاملة للمدن. هذا ويمكن إيجاز آليات المشاركة المتبعة بالمشروع فيما يلي:

▪ تفعيل الجهاز الإداري والتنفيذي بمدن المحافظة:

• الجهاز الإداري بالمحافظة: برئاسة المحافظ، والذي أسس نظام إدارة وتفعيل التوجهات الأساسية للدولة لتحقيق التنمية العمرانية الشاملة للمدن وفق ظروف وإمكانيات المجتمع مع سد الاحتياجات الضرورية للسكان بالمدن.

• واجبات ومسئوليات التنمية: تمّ تحديد خطط واستراتيجيات التنمية وواجبات ومسئوليات وأدوات تنفيذ هذه الاستراتيجيات لتطوير مدن المحافظة على التوالي تنحصر هذه الواجبات والمسئوليات فيما يلي:

- مباشرة تنفيذ الواجبات على أرض الواقع من محافظ الإقليم.
- مباشرة الأجهزة المحلية للمدن بجهازها الإداري في متابعة ومراقبة تنفيذ الأعمال والمهام بصفة أساسية ووفق البرنامج الزمني المحدد.
- قيام المحافظ والأجهزة الإعلامية والمحلية والشعبية بالتوعية بعملية التنمية ودورها في تحقيق مستوى معيشي مناسب للسكان، والارتفاع بالمستوى الحضاري للمدن ومجتمع السكان.

- حثّ السكان على الحفاظ على النظافة العامة للمدينة وإلقاء المخلفات في أماكنها المحددة وعدم إبقاء أية مخلفات على الطرق أو الحدائق.

- **الأجهزة الشعبية:** تقوم بدور تحقيق الارتباط الوثيق بين قوى وممثلي المجالس الشعبية والمحلية، والقيام بالدور الهامّ لتوعية السكان بأساليب التنمية العمرانية والشاملة للمدن، فضلًا عن عملية المعاونة في تحقيق وتنفيذ الأعمال المنوطة بهم نحو مدنهم، والارتقاء بكلّ عنصر فيها وفْق الخطط التنموية الشاملة التي تعدّها الأجهزة المحلية المسئولة.

- **قطاع المقاولات:** تمّ حصر وتجميع قطاع مقاولي القطاع العام والخاص وجمعيات رجال الأعمال، وتحديد دور كلٍّ منها نحو عمليات تنفيذ الأعمال التنموية بالمدن، وتكليف كلّ منها بالتنفيذ والالتزام بالمواصفات الفنية.

- **قطاع الشباب:** تمّ حصر الشباب، وتحديد تخصصاتهم، وتحديد الأعمال التي يمكنهم أداؤها وتشغيلهم، وخصوصًا العمالة من فئات الشباب العاطل، والعمل على تحسين مستوى معيشتهم.

- **تمويل مشروع التنمية:** تمّ تحقيق التفاعل بين القوى الشعبية في جمع التمويل اللازم لعمليات التنمية الشاملة للمدن (ولمدينة قنا بصفة أساسية) من خلال ما يلي:

- جمع التبرعات من المحلات التجارية والخدمات الخاصة بالمدينة مقابل أعمال التحسينات والتطوير للطرق والبنية الأساسية.

- بالإقناع؛ تمّ فرض رسوم تنمية ميسرة وشاملة لجميع السكان على جميع الطلبات المقدمة إلى الهيئات الحكومية.

- فرض رسوم محددة وميسرة على فواتير التليفونات.

- فرض رسوم محددة وميسرة على فواتير الكهرباء والإنارة تناسب حالات الخدمات والمحلات والشركات، وكذلك الإسكان بالمدينة.

- **تعاون الأجهزة العلمية:** تمّ التعاون بين أساتذة الجامعات والفنانين التشكيليين لعمليات التجميل التي تم الاتفاق عليها مع المحافظة في مواقع محددة تم اختيارها بعناية بمداخل المدينة أو في مواقع المزارات الدينية والسياحية.

- **تنشيط أعمال إدارة الحدائق والبساتين بالمحافظة:** تمّ تفعيل قوة العمل بتشغيل الشباب في مجال خلق متنفس طبيعي للسكان من حدائق عامة وزراعة الأشجار والنباتات المزهرة على طول الطرق الرئيسية الإقليمية والمحلية، وخاصة مداخل مدينة قنا من الجنوب.

<u>الانعكاسات على البيئة الحضرية:</u>

- إيجاد بيئة عمرانية حضرية جيدة.
- تشغيل الشباب في أعمال تنمية المدينة وتحسين مستوى معيشتهم، وذلك بالاشتراك في أعمال المقاولات المختلفة.
- تشغيل الشباب في زراعة الأشجار بالطرق والشوارع وزراعة المسطحات الخضراء والحدائق، وإنشاء الحدائق الجديدة والنباتات المزهرة بها، والتي كانت من أهم مظاهر الجمال في أرجاء المدينة ومداخلها وفراغاتها وميادينها.
- تم نقل مواقف سيارات نقل الركاب للمدن والأقاليم المجاورة (التي شكلت في السابق اضطرابًا واضحًا في حركة المرور.. وتلوث البيئة) إلى خارج المدينة على أحدِ محاور الحركة بشارع رئيسي سهل الوصول إليه، ليصبح موقفًا حضاريًّا منسقًا لحركة الدخول والخروج، وبمظلات للحماية من أشعة الشمس وحرارتها العالية.

- تعظيم الاستفادة من الفراغات والميادين داخل المدينة بزراعة مساحات منها بالأشجار، وعمل نوافير المياه والرموز الجمالية والنحتية والجداريات، مع تنظيم حركة المرور الآلي والمشاة بها.
- إعطاء طابع عمراني مميز للمباني باستخدام اللون الأبيض بأعمال البياض والدهانات للمباني، والذي تم تنفيذه بتوجيهات وإقناع السكان من القوى الشعبية والتنفيذية.
- إضافة صورة حضارية مميزة لمداخل المدينة من جهة مدينة الأقصر السياحية (المدخل القبلي للمدينة) وكذلك من جهة المدخل الغربي البحري للمدينة، وتحقيق وإظهار الاهتمام الواضح بأعمال التجميل لاستقبال السياح وزوّار المدينة.
- حققت عملية التنمية الشاملة بمدينة قنا البداية الصحيحة التي أعطت صورةً حقيقية وجادة جعلتها مثالًا يحتذى به في باقي مدن المحافظة؛ حيث بدأ التنفيذ الفعلي لخطة تحسين البيئة العمرانية لبعض مدن المحافظة، وهي: مدن نجع حمادي، ومدينة قفط التي تمّ تحسين الطريق الإقليمي من مدينة قنا وإليها، وزراعة الأشجار والنباتات المزهرة على جوانبه بطول حوالي عشرين كيلو مترًا تقريبًا.

جدول رقم (٢٨): شركاء التنمية وأدوارهم في مشروعات الارتقاء الحضري

الجهات / الأطراف المشاركة	الأدوار / المهام الرئيسية
الحكومة المركزية	تخصيص الميزانيات المناسبة للارتقاء، الدعم السياسي للارتقاء بالمناطق المتدهورة، توفير الخبرات الفنية، توفير التقنيات الحديثة.
الحكومة المحلية	الإدارة والإشراف على مشروع الارتقاء، توفير قاعدة المعلومات عن الأوضاع المحلية، تحديد الاحتياجات المحلية الملحة.
المجتمعات المحلية	تحديد المشاكل والاحتياجات، المساهمة المالية في تكاليف المشروع، تيسير تنفيذ المشروع، المساهمة في تنفيذ المشروع، ابتكار الحلول الواقعية.
المنظمات غير الحكومية	توفير التمويل ورؤوس الأموال، توفير المتخصصين والخبراء المتبرعون، تحديد الاحتياجات الحقيقية للسكان، تعبئة الطاقات والموارد اللازمة للتنمية، تعميق الشعور بالانتماء، مراقبة أداء المؤسسات الحكومية، التواصل مع السكان
الجمعيات الأهلية	تحديد الاحتياجات المحلية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية، المساهمة المحدودة في عمليات التمويل.
القيادات الشعبية	حث السكان على المشاركة، توعية السكان، بناء جسور الثقة بين الأهالي والجهات المسئولة عن مشروع الارتقاء.
القطاع الخاص	تخفيف الأعباء المالية على الدولة، المساهمة في تنفيذ المشروعات السكنية ومشروعات الخدمات والمرافق العامة، مساعدة أفراد المجتمع، توفير فرص عمل لحل مشاكل البطالة، الإمداد الفني.
المخطط العمراني	وسيط ومفاوض ومسهل لعملية صناعة القرار، تمكين المجتمع ومنحه السلطة في صناعة القرار، المساهمة في حل التعارضات بين الأطراف المختلفة.
الجهات المانحة	تحديد الأولويات وإعداد المخططات بمساهمة المجتمع، تمويل المشروعات، وضع الاشتراطات والضوابط الخاصة بالمشروع.

جدول رقم (٢٩): إطار نظري لشركاء التنمية وأدوارهم في المراحل المختلفة لمشروعات الارتقاء الحضري

الجهات المشاركة	الإعلان عن المشروع		التخطيط والتصميم				تنفيذ المشروعات					المتابعة والصيانة
	الإطار القانوني	التمويل الابتدائي	تنظيم العمل	تحديد الاحتياجات والأولويات	فض التعارضات	إعداد المخططات	الإسكان	الخدمات العامة	البنية الأساسية	التحسين البيئي	التنمية الاقتصادية	
الحكومة المركزية	●	●	o	o	o	■	■	●	●	●	■	o
الحكومة المحلية	o	o	●	●	■	●	o	■	■	●	■	●
المجتمعات المحلية	X	X	●	■	o	●	●	■	■	●	●	●
المنظمات غ. الحكومية	X	X	●	●	■	o	■	o	o	●	●	o
الجمعيات الاهلية	X	X	●	●	●	■	o	o	o	■	■	●
القيادات الشعبية	X	X	●	●	●	■	o	o	o	o	o	●
القطاع الخاص	X	X	X	●	X	■	●	●	●	●	●	●
المخطط العمراني	X	X	●	●	●	●	■	■	■	■	■	o
الجهات المانحة	X	●	o	■	o	■	●	●	●	●	●	o

● مشاركة قوية   ■ مشاركة متوسطة   o مشاركة محدودة   X عدم مشاركة

المفاهيم والتعريفات

- **المشاركة:**

- المشاركة هي الإسهام النشط لمختلف الأطراف ذات العلاقة في عملية التخطيط، بما يسمح لطائفة متنوعة من الأصوات بأن تدرج في الخطة النهائية.
- هي مشاركة الرجل والمرأة حجر الأساس للحكم الجيد، حيث نجد المشاركة الفعالة حين تحصل المجموعات على فرصة متساوية لوضع الأسئلة على جدول الأعمال، ويعبرون عن أولوياتهم تجاه النتائج أثناء اتخاذ القرار. والمشاركة يمكن أن تكون مباشرة أو عن طريق ممثلين شرعيين.
- المشاركة لا تعني التدخل في صلاحيات ومسئوليات مجالس الهيئات المحلية الممنوحة لها بالقانون، وإنما تفيد تمكين المجتمع المحلي من الاطلاع على المعلومات التي تهمه، والتشاور معه، وإشراكه بشكل فعّال في التخطيط وصناعة القرار وتشجيعة على المبادرات.

- **المشاركة المجتمعية:** سمة من سمات الحكم المحلي الرشيد التي تمكّن المواطن ومؤسساته من المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما تحفز المبادرات والمساهمات لخدمة الصالح العام وإحداث التنمية المحلية.

- **التشاور**: مشاركة باتجاهين، تقوم فيها الهيئة المحلية بالتشاور مع ممثلين عن المجتمع المحلي، أصحاب العلاقة باستخدام الأساليب الملائمة للتعرف على آرائهم وتضمين المناسب منها في صناعة القرارات.
- **المشاركة الفاعلة**: مشاركة باتجاهين، تقوم فيها الهيئة المحلية بإعطاء الفرصة لكافة أصحاب العلاقة من المشاركة في عمليات التخطيط وصناعة القرارت التي تمسّ حياتهم بشكل مباشر.
- **شركاء التنمية**: هي مجموعة الأطراف المعنيّين بالتنمية، والذين يؤثرون ويتأثرون بأوضاع (المنطقة/ المجتمع) ولهُم بالضرورة دورٌ في إحداث التنمية وشركاء في كلّ أو أحد ما يلي: (اتخاذ القرار، أو الدعم المالي/ الفني، متابعة التنفيذ، الخ).
- **تقرير المشاركة**: وهي أداة يتم عن طريقها تقييم فعالية مشاركة ذوي الصلة في اتخاذ القرار.
- **التقييم السريع بالمشاركة**: طريقة لاستخدام تقنيات إشراك المجتمع المحلي المعتمدة على الصور والحوار لفهْم قيم أو وجهات نظر مجتمع من المجتمعات حول موضوع معين.
- **مجموعة ذوي الصلة**: هي مجموعة الأطراف المعنيّين بالتنمية، والذين يؤثرون ويتأثرون بأوضاع (المنطقة/ المجتمع) وليس لهم بالضرورة دور في إحداث التنمية.
- **الأطراف ذات العلاقة**: الأفراد والمجموعات التي لها مصلحة أو انخراط أو تأثر بسياسة أو خطة وضعتها الحكومة أو المجتمع أو الأعمال. وفي سياق اتخاذ القرارات بالمشاركة، فإن هذا المصطلح ينطبق على المجموعات والمنظمات

(الرسمية وغير الرسمية، العامة والخاصة) والأفراد الذين لهم مساهمة مهمة في عملية الإدارة الحضرية والحكم، بغضّ النظر عمّا تكون تلك المساهمة. غالبًا ما تكون فرق العمل مكونة من الأطراف ذات العلاقة، والخبراء في التفاوض بشأن مسألة استراتيجية محددة، أو في وضع خطط العمل، أو المشاريع،.. الخ.

- **المجتمع**: أناس يعيشون في منطقة معينة ويجمعهم تاريخ مشترك أو مصالح ثقافية- اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية مشتركة.
- **المجتمع المحلي**: المواطن ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمؤسسات الرسمية الموجودة في بلدة ما.
- **ممثلو المجتمع المحلي**: مجموعة يتم اختيارها من أبناء البلدة بحيث يمثلون مختلف فئات المجتمع وقطاعاته، مثل فئات النساء والشباب والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.
- **المنظمات المجتمعية**: هذه منظمات متواجدة، وتعمل في واحد أو أكثر من المجتمعات المحلية (الأحياء أو المناطق)، وهي عادة منظمات خاصة وخيرية (غير ربحية) تديرها منطقة محلية ولصالحها (في بعض الأحيان، تشملها تسمية المنظمات الأهلية).
- **المجتمع المدني**:
  - وهي تشير إلى تجمع الأفراد لتنظيم أنفسهم حول مصلحة مشتركة. ويمكن أن تتم بطريق عفوية في الاجتماعات العامة أو رسميًا بواسطة مجموعات المجتمع أو المنظمات غير الحكومية أو الاتحادات المهنية، أو مجموعات المصلحة الخاصة.

- مصطلح يستخدم لتمييز قطاع ثالث من قطاعات المجتمع متميّز عن السوق أو الاقتصاد والدولة أو الحكومة. وهو في نهاية المطاف يتعلّق بكيفية ارتباط الثقافة والسوق والدولة كلٌّ منها بالآخر. يشير المجتمع المدني إلى مجموعة من المؤسسات والمنظمات والجماعات التي تقع بين الدولة وعالم الأعمال التجارية والقبيلة (في بعض الحالات) والأسرة والفرد. وهو يشير تحديدًا إلى أشكال من المشاركة والانخراط الاجتماعي والقيم والأنماط الثقافية المرتبطة بها. وهو يشمل في أغلب الأحيان المنظمات الطوعية، والتي لا تستهدف الربح (مثل المنظمات الأهلية والمجتمعية) والمؤسسات الخيرية والحركات الاجتماعية والسياسية.

- **منظمة**: هي مجموعة اجتماعية أو اقتصادية، لها هيكل مصمَّم لتحقيق أهداف جماعية. فالمنظمات هي أساس للعمل الجماعي الهادف.
- **منظمات المجتمع المدني**: الجمعيات المتعددة التي حولها ينظم مجتمع المتطوعين أنفسهم، والذين يمثلون اهتمامات وترابطات عريضة، والتي تهدف عن طريق العمل المهني أو التنموي أو الترفيهي المشترك؛ إلى الاهتمام بالبيئة أو حقوق الإنسان.
- **المنظمات المحلية (غير الحكومية)**: وهي منظمات أسّست وتعمل في واحدة أو أكثر من المجتمعات المحلية، وهُم عادة منظماتٌ من القطاع الخاص متطوعة (غير ربحية) وتدار بالمجتمع المحلي ولخدمتهم. وبصفة عامة تستجيب هذه المنظمات إلى احتياج أو ظروف محلية، مثل التطوير البيئي، تعليم الشباب، التقدم الوظيفي،.. الخ.

- **الجمعيات الأهلية:**

ـ هى منظمات لا تدار للربح، وتكون ملتزمة بتحسين البيئة العمرانية، الاجتماعية، الاقتصادية، أو السياسية حيث يعيش الناس. وتمول الجمعيات الأهلية ذاتيًّا عن طريق المنح وأنشطة جمع الموارد المالية، وأحيانًا تستقبل الأموال من الحكومة لتنفيذ أنشطة معينة.

ـ مصطلح يطلَق على مجموعة واسعة من المنظمات التي لا تنشئها أو تديرها الحكومة. وعادة ما تكون المنظمات الأهلية عبارة عن منظمات خاصة غير ربحيّة (غالبًا ما تشمل المنظمات المجتمعية المحلية).

- **القطاع الخاص**: هو هذا الجزء من الاقتصاد الذي ليس تحت تحكم الحكومة والتي تعمل في السوق.

- **الميسر**: شخصٌ مدرب أو ذو خبرة في قيادةٍ عملية قائمة على المشاركة، وتيسير المناقشات الجماعية والمشاورات والاجتماعات. ولديه المهارات اللازمة لتطبيق مختلف الأساليب والأدوات التي تجعل من الأنشطة المشتركة أكثر كفاءة وأكثر مشاركة.

- **البيت المفتوح**: اجتماعات لمجموعات كبيرة مفتوحة للجمهور العام، وتوفر الفرص للتعبير عن المصالح والقيم والآراء من قبل مجموعة كبيرة من الحاضرين.

- **المجموعة البؤرية**: شكلٌ من أشكال جمع البيانات حيث تسأل مجموعة من الناس عن موقفها من منتج أو نشاط أو عمل أو مشروع معين. تطرح الأسئلة على المجموعة بطريقة تفاعلية بحيث يتمتع المشاركون بحرية الكلام مع الأعضاء الآخرين في المجموعة.

- **الاطّلاع على المعلومات (الإفصاح)**: مشاركة باتجاه واحد، تقوم فيها الهيئة المحلية بإخبار المجتمع المحلي، وإطلاعه على المعلومات والمخططات والقرارات والإجراءات.. الخ، ويكون الإفصاح بالوسائل والأوقات المناسبة.
- **التخطيط ومهنة التخطيط**: هي مجال الخبرة التي تبادر وتدير التغيير في العمران والبيئة الطبيعية والأنشطة المصاحبة، في الريف والحضر، وعلى مختلف المستويات من الإقليم والمدينة والحي والقرية، وذلك لتطوير التنمية البشرية والاستدامة البيئية في المجالات الآتية:
  - تحديد وتنظيم وإدارة استعمالات الأراضي.
  - تنظيم تقديم الخدمات والإسكان للتجمعات العمرانية.
  - تنسيق وتكامل تنمية القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، التي تكون التجمع العمراني. وذلك عن طريق تركيب وتكامل المعلومات لتحضير السياسات والاستراتيجيات والمخططات العمرانية التنموية.
- **سؤال التخطيط**: السؤال الذي يحدد الغرض من عملية التخطيط. وهو يرتبط في كثير من الأحيان بالحدث الذي استدعى التخطيط.
- **فريق العمل**: فريق العمل على قضية محددة هو مجموعة صغيرة من ممثلي الأطراف ذات العلاقة والخبراء الذين يقومون سويًّا ببحث قضية متقاطعة ذات اهتمام مشترك بالنسبة لهم. يمتلك الأعضاء معلومات وخبرات وسياسات وأدوات تنفيذ وموارد مكملة بعضها لبعض بشكل متبادل، فيعملوا على تجميعها واستخدامها بالتعاون في إطار عملية مشاركة.

- **المخطط**: هو نواتج الدراسة العمرانية القومية أو الإقليمية أو الاستراتيجية أو التفصيلية من خرائط وتقارير.. الخ.
- **اعتماد المخطط**: يتم اعتماد المخططات العمرانية أو التنموية بناءً على حسن الأداء طبقًا لما جاء في تقارير السياسات وفعالية المشاركة كأساس للصلاحية الفنية.
- **المخطط القانوني**: هو المخطط الاستراتيجي العام المعتمد، ويشمل استعمالات الأراضي والاشتراطات البنائية، وخطوط التنظيم وتوطين الأنشطة والمشروعات، وحدود الحيز العمراني المقترح.
- **الاستراتيجية**: خطة أو نهج واسع النطاق، وهي الوسائل التي تستخدم لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات. تختار الاستراتيجية من بين مجالٍ واسع من البدائل والاختيارات للتعامل مع القضايا الأساسية. كما يجب أن تأخذ في الاعتبار إسهام الجهات غير الحكومية، والاستعانة بالقطاع الخاص والهيئات التي لا تبغي ربحًا، والمنظمات والجمعيات الأهلية.
- **البديل الاستراتيجي (أو السيناريو)**: إجراء أو مجموعة من الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحقيق الأهداف المفترضة. مثال: «تحسين البنية التحتية للنفايات من خلال إنشاء موقع جديد لدفن النفايات تتمّ صيانته بواسطة شراكة بين القطاعين العام والخاص لجمع النفايات المحلية. إنشاء مرفق لإعادة التدوير في المحافظة والشراكة مع المنظمات الأهلية لإيجاد برامج لصنع السماد العضوي في القرى».
- **الاستدامة**: تعنى بتوفير الآليات المستمرة والمؤسسات التي تحقق مبادئ محددة منها التنمية الشاملة وعدم استهلاك موارد الأجيال القادمة، واستمرار تنمية قدرات الأفراد، والمشاركة العريضة للمسئوليات والمنافع.

- **الأهداف:**

ـ غاية محددة ومعرفة بوضوح. مثال: "خفض عدد الأسر التي تعيش في فقر بنسبة ٥٠ ٪ بحلول سنة الهدف.

ـ هي عبارات وبيانات تصفُ وتشرح الشروط والحالات المطلوبة مستقبلًا بمجهودات المجتمع والتزاماته، وتعكس الأغراض الأساسية للمجتمع، وتركّز على النتائج، بالإضافة إلى أداء المهام، وتستدعي وتتطلب الالتزام والتنسيق الكامل بين الموارد المادية والبشرية الذي يؤدي إلى تحقيق الإنجازات.

- **الأهداف المحددة (أو المعايير)**: توضح الأهداف المحددة التوجّه نحو الأفضل الذي يمكن المقايضة به (أكثر قليلًا من هذا مقابل أقل قليلًا من ذاك). إنها معايير القرار أو التقييم. مثال: «الحدّ من الفقر».
- **المؤشرات**: مقاييس الأداء التي تقدم تعريفًا إجرائيًّا لمكونات الأهداف المتعددة الأبعاد، وتساعد في الاتصال.
- **القضايا**: الاهتمامات التي تتعلق أو تتأثر بقرار أو خطة.
- **دعم أو تحليل اتخاذ القرار**: مجموعة من الإجراءات والأساليب والأدوات لتحديد الجوانب المهمة من حالة اتخاذ قرار وتمثيلها بوضوح وتقييمها رسميًّا.
- **خطة العمل**: خطة موجّهة نحو النتائج ومرتبطة بإطار زمني، ومحددة الأطراف الفاعلة، يتم التوصل إليها عن طريق التفاوض بين الأطراف ذات العلاقة في إطار اتجاه استراتيجي متفق عليه.
- **إجراء/ عمل**: نشاط واحد كجزء من بديل استراتيجي أو مشروع. مثال: «بناء البنية التحتية لطريق جديد في منطقة ما».

- **تقرير الصلاحية الفنية:** وهو أداة لتقييم مدى تطبيق الاستشاريين القائمين على العمل التخطيطي، أو التنموي لدلائل ومرجعيات الأعمال، والتي تحدد مناهج ومعايير أعمال الهيئة العامة للتخطيط العمراني.
- **مقياس الأداء:** يقيس أو يشير إلى أي مدى تتم تلبية هدف ما. مثال: «عدد العائلات التي تعيش تحت خط الفقر».
- **مشروعات تقاسيم الأراضي:** ويقصد بالتقسيم كلّ تجزئة لقطعة أرض داخل نطاق المدن إلى أكثر من قطعة واحدة.
- **التحليل الرباعي (SWOT ANALYSIS):** هو تحليل للمعلومات والبيانات ونتائج اللقاءات ويهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف الحالية (داخل الإطار الزمني والمكاني) والتي تشجع أو تعوق التنمية، كما توضح مكامن الفرص والمخاطر (خارج الإطار الزمني أو المكاني) والتي تهدّد وتتيح فرص التنمية.
- **السلطة المحلية:** هي الجهة أو الجهات المسئولة عن اتخاذ القرار، والمنوط بها متابعة وتقييم ومراقبة الأداء.
- **اللامركزية:** وهي تعني نقل السلطة أو المسئولية لتنفيذ وظائف من المستوى المركزي للحكم إلى وحدات المستوى الأدنى أو القطاع الخاص.
- **التنمية المؤسسية:** هي تنظيم لمجموعة من المنظمات التي أنشئت لخدمة غرض محدد.
- **تقرير السياسات:** هو أداة يتم عن طريقها تقييم مدى استجابة وتطبيق برنامج أو مشروعات التخطيط أو التنمية العمرانية؛ للسياسات القومية والمحلية.

- **الحكم**: الحكم ليس الحكومة. الحكم هو مفهوم يعترف بالسلطة في كلٍّ من داخل وخارج السلطة الرسمية والمؤسسات الحكومية. ويعرّف الحكم بأنه القدرة على تنسيق وتعزيز السياسات والمشاريع والبرامج التي تمثل بمصداقية مجموعة واسعة من المصالح (على سبيل المثال، الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني). وتعتبر المشاركة العامة، والتطوير المؤسسي، والشفافية في إجراءات صنع القرار، وتمثيل المصالح، وحل النزاعات، وحدود السلطة، ومساءلة القيادة؛ تعتبر كلّها من قضايا الحكم.
- **المأسسة**: مأسسة عملية صنع القرار بالمشاركة هي استيعاب وإدماج مبادئ العملية وقدراتها ومنتجاتها في مؤسسات ومنظمات الحكم المحلي أو المحافظة أو المستوى الأعلى من الحكومة. وهو ما يعني أن أنشطة هذه العملية ستصبح معيارية.
- **السياسات**: هي أعمال ومواقف رسمية تُتخذ لدعم وتحقيق الأهداف، وهي أيضًا بيانات عن نوايا، وتكمن في الأنشطة المدروسة من جانب هؤلاء الذين يتولّون مسئولية صنع القرارات، والتي تحقق النتائج المستهدفة. السياسات هي التي تؤدي إلى تطوير الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.
- **التيسير**: هو تنسيق جهود الآخرين لحل المشاكل، بالإضافة إلى الجهد المطلوب لحل الصراعات الشخصية والجماعية التي تنشأ نتيجة لتضارب المصالح.
- **تنمية القدرات**: هدفها مساعدة الحكومات والمنظمات والأفراد للوصول إلى مستوى الاكتفاء الذاتي التي تمكنهم من إدارة شئونهم بفاعلية. ويتم ذلك عن طريق برامج متعددة مثل تدريب الموظفين، وتطبيق إجراءات أفضل للإدارة أو تحسين الانتفاع بالتكنولوجيا.

- **الشفافية**: مشاركة المعلومات والعمل المُعلَن. والنظم الشفافة لها إجراءات واضحة لاتخاذ القرار وقنوات مفتوحة للاتصال بين ذوي الصلة بالتنمية والمسئولين، وتسهل الحصول على قطاع عريض من المعلومات.
- **الفعالية**: هي المدى الذي تحققه الإدارة المحلية من تحقيق أهدافها. في الإطار الأوسع، وهي القدرة لتحقيق أهداف المنظمة. والفعالية تتطلب القدرة على صياغة الأهداف ومجابهتها وتطوير وتطبيق الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.
- **التمكين**: هي تحقيق الأهداف بواسطة القوانين والتشريعات المساعدة، والموارد الملائمة والمهارات، وتفهم عريض وقبول الأدوار المختلفة للحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني.
- **القيمة**: التقدير أو المنفعة أو الأهمية النسبية للشيء بالنسبة لفرد ما.
- **رأس المال**: رأس المال عبارة عن ثروة اقتصادية واجتماعية تعد أصولًا تضاف إلى القيمة الصافية طويلة الأجل للمنطقة. إنها مفهوم مفيد لأنها تعني- ضمنًا- أنه يجب الحفاظ على رأس المال والاستثمار فيه، ويمكن الاعتماد عليه في أوقات الحاجة. هناك أربعة أنواع من رأس المال:

- **رأس المال البشري**: مجموعة المهارات التي يكتسبها الفرد من خلال التدريب والخبرة، ممّا يزيد من قيمة هذا الفرد في المجتمع أو في السوق.
- **رأس المال الاجتماعي**: الجوانب التنظيمية للمجتمع مثل: الشبكات، والمعايير، والثقة الاجتماعية التي تيسر التنسيق والتعاون لتحقيق منفعة متبادلة. ويشمل أيضًا تدفق المعلومات الذي يوفر الروابط الاجتماعية

والوصول إلى المعرفة حول الأعمال التجارية والاقتصاد والسوق والمعرفة الاجتماعية والبيئية.

- رأس المال المالي: النقد والاستثمارات المالية، والأدوات النقدية المستخدمة في اقتصاد فعّال.
- رأس المال الصناعي والمادي: التكنولوجيا والآلات والأدوات والمصانع في اقتصاد فعّال.
- رأس المال الطبيعي: الموارد ونظم المعيشة وخدمات النظم البيئية اللازمة لاقتصاد فعّال.

- **تعظيم الاستفادة من الموارد**: وهي أولويات تعطي الحماية والاستعمال المحدود للموارد الحساسة وغير المتجدّدة. والموضوعات ذات الصلة بها: منع التلوث، وزيادة الطلب على الموارد، تكلفة التنمية المستدامة والقائمة على استغلال الموارد الطبيعية في التنمية، الخ.
- **تعظيم العائد الاقتصادي**: بناء على المستويات المرتفعة من الاستثمارات في كل القطاعات الممكنة، أو بناءً على القطاعات عالية الأداء والموضوعات ذات الصلة بها: معدلات الاستثمار، تنمية المهارات، والمزايا التنافسية، الخ.
- **تعظيم المنافع الاجتماعية**: تتناول الاحتياجات غير المتوفرة بالمجتمعات المحلية، وتغطي التكاليف المرتبطة بتوفير الخدمات والبنية التحتية. ومن القضايا المتعلقة بذلك: الإدماج الاجتماعى، التشجيع على التعليم، توفير الأنشطة الاقتصادية ذات الصلة المباشرة بالسكان في المناطق النائية، الخ.

الملاحق

ملحق رقم (١):

نموذج لاستمارة الاستبيان لطرح الأسئلة من خلال اللقاءات مع الشركاء بالمخطط الاستراتيجي العام للقرية المصرية (تعتبر هذه الأسئلة إرشادية، ويمكن الإضافة إليها وفقًا لظروف كلّ قرية)

مركز:			وحدة محلية:		
اسم القرية					
اسم ذو الصلة		الجهة الممثلة		وسيلة الاتصال	

دراسة قضايا القطاع الريفي		
المسلسل	الموضوع	مصدر المعلومات
	الخلفية	الإدارة المحلية
	معلومات أساسية	
١	مساحة زمام القرية (من عشر سنوات والآن).	
٢	عدد سكان القرية الحالي وحجم الزيادة السكانبة (من عشر سنوات والآن).	
٣	العائلات الرئيسية في القرية.	
١	تنمية الإدارة المحلية	الإدارة المحلية، الجمعيات الأهلية، القطاع الخاص، الشعبيون
	برامج التنمية الإدارية السابقة:	
١	برامج التنمية الإدارية (تنظيم، تدريب، معلومات، الخ) التي تمت في القرية. (برامج التنمية التي تمت من خلال الجمعيات) وما هي نقاط القوة ونقاط الضعف؟	الإدارة المحلية/ الجمعيات الأهلية
	الإطار المؤسسي للإدارة المحلية	
٢	إعداد بيان بإدارات/ أقسام الوحدة المحلية (الإدارة، عدد الأفراد- إداري، فني، خدمي). وما هو دور كل إدارة أو قسم في عملية الإدارة والتنمية؟	الإدارة المحلية/
٣	هل هناك مقار حزبية بالقرية أو الوحدة المحلية؟ تتبع أي أحزاب؟	الإدارة المحلية، الجمعيات الأهلية، القطاع الخاص، الشعبيون
٤	بيان بالجمعيات الأهلية العاملة بالقرية، وأهم المشروعات التي قامت بها بالقرية أو الوحدة المحلية مع تقييم مدى فاعليتها.	الإدارة المحلية، الجمعيات الأهلية، القطاع الخاص، الشعبيون

	وسائل التنفيذ بالإدارة المحلية	
٥	ما المصادر المحلية الرئيسية للدخل المحلي والسيادي للإدارة المحلية/ والجمعيات الأهلية (أسعار الأراضي، ومصاريف الاستخدام، ورخص بناء وإجازات، وأجور الأعمال وخلافه)؟	الإدارة المحلية/
٦	ما هي المشكلات المالية التي تواجهها الإدارة المحلية/ والجمعيات الأهلية (مثال عدم القدرة على صيانة المرافق.. الخ)؟	الإدارة المحلية/
٧	ما هي الخدمات التي تؤديها الإدارة المحلية/ الجمعيات الأهلية لسكان القرية؟ هل هناك نقص أو قصور بالخدمات؟	الإدارة المحلية، الجمعيات الأهلية، القطاع الخاص، الشعبيون
٨	كيف يتم التنظيم والتنسيق والمتابعة في تقديم تلك الخدمات؟	الإدارة المحلية
٩	ما هي مشاكل (أهم القضايا) الإدارة المحلية؟	الإدارة المحلية/ الجمعيات الأهلية
	دور الإدارة المحلية في التنمية:	
١٠	ما هي المجهودات السابقة لتنمية القرية؟ وما هي الجهات المشاركة فيها؟ وما هي نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه المجهودات؟	الإدارة المحلية، الجمعيات الأهلية، القطاع الخاص، الشعبيون
١١	هل حددت السلطة المحلية أولويات تنمية القرية (مثل: الإمداد بالخدمات، دعم الأنشطة الاقتصادية، المشروعات الصغيرة، الخ)؟ كيف تم تحديد الأولويات؟	الإدارة المحلية/
١٣	هل هناك مؤسسات مدنية تعمل في القرية؟ إن كان الأمر كذلك، ما مجالات عملها (التعليم، الصحة، البيئة، الصناعات الصغيرة، القروض)؟	الإدارة المحلية، الجمعيات الأهلية، القطاع الخاص، الشعبيون
١٤	ما هي أوجه التعاون الحالية بين الإدارة المحلية والجمعيات الأهلية والمؤسسات المدنية أو القطاع الخاص؟ كيف يتم التنسيق؟	
١٥	ما هو أسلوب تحفيز الجهود الذاتية بالقرية؟ وكيف يتم جمع الأموال للخدمات العامة؟	
١٦	ما هي اقتراحاتك للأنشطة التي تدعم تنمية القرية في مجال الإدارة المحلية؟ وما هو نوع وحجم المساهمة التي تقدمها لإنجاز تلك الأنشطة؟ استعن بالجدول الملحق لوصف النشاط المقترح.	

٢	البيئة	الإدارة المحلية، جمعيات البيئة، الملاك، الصناعة
البرامج البيئية السابقة		
١	ما هي برامج التحسين البيئي التي تمت في القرية؟ وما هي نقاط القوة ونقاط الضعف؟ ما هو الدور الذي لعبه كلٌّ من الشركاء (الإدرة المحلية، القادة المنتخبون، المجتمع المدني، القطاع الخاص)	
القضايا والرؤية والأهداف والأنشطة		
٢	ما هي المشاكل البيئية الرئيسية التي تواجه القرية؟ (المخلفات الصلبة والسائلة، نفوق الحيوانات، تلوّث الماء بالمنظفات، المصارف، حرق المخلفات الزراعية، الخ)؟ اشرح أهم الآثار السلبية المترتبة على تلك المشاكل البيئية؟ ماهو النشاط المسبب له؟	
٣	ما هي المشروعات الحالية أو المستقبلية للرد على القضايا (كلّ قضية) وما هو دور كلّ من الإدارة المحلية، المجلس المحلي، الجمعيات التعاونية أو الأهلية، القطاع الخاص، المحافظ أو شخص ذو مقدرة، الوزارات؟ ما هي الأنشطة التي يمكن القيام بها الآن لزيادة كفاءة أو فعالية المحافظة على البيئة؟	
٤	ما المقترحات لحماية البيئية بالقرية وما الآثار الإيجابية المترتبة على تلك المقترحات؟	
٥	ما هو الهدف من هذا النشاط (حماية الموارد الطبيعية، تقليل التلوث، تحسين نوعية المورد، زيادة كفاءة إدارة المخلفات الصلبة)؟	
٦	ما هو الأثر الطويل المدى لهذا النشاط على القرية أو المنطقة؟	
التلوث		
٧	هل توجد مخاطر بيئية (سيول، إنزلاقات أرضية، زلازل، مخاطر صناعية)؟	
٨	هل يوجد تلوث للهواء أو للماء أو التربة؟ ما هي قطاعات التنمية والأنشطة التي تساهم في التلوث؟ حدّد مواقعها؟	
٩	ما هي مقترحاتك للتعاون للرد على القضايا البيئية؟	
أنشطة ومشروعات التنمية البيئية		
١٠	ما هي اقتراحاتك للأنشطة التي تدعم تنمية القرية في مجال البيئة؟ وما هو نوع وحجم المساهمة التي تقدمها لإنجاز تلك الأنشطة؟ استعن بالجدول الملحق لوصف النشاط المقترح.	

١١	ما هو الموقع المتاح لإقامة ذلك النشاط؟ وما هي من وجهة نظرك معوقات التوطين وأسلوب التعامل معها؟	
٣	التنمية الاقتصادية	الإدارة المحلية، الجمعيات الزراعية، التجار، الملاك، فلاحون
البرامج الاقتصادية السابقة		
١	ما هي برامج التنمية الاقتصادية التي تمت في القرية والوحدة المحلية؟ وما هي نقاط القوة ونقاط الضعف؟	
القضايا والرؤية والأهداف والأنشطة		
٢	ما هي القضايا الرئيسية التي تتعلق بتنمية الاقتصاد المحلي بالقرية والوحدة المحلية (الإنتاج، العمل، الدخل، الخ)؟ ما هي أبعاد القضية؟ ما هو النشاط المسبب له؟	
٣	ما المشروعات الحالية أو المستقبلية لحل القضايا (كلّ قضية) وما هو دور كلّ من الإدارة المحلية، المجلس المحلي، الجمعيات التعاونية أو الأهلية، القطاع الخاص، المحافظ أو شخص ذو مقدرة، الوزارات)؟ وكيف يمكن زيادة كفاءة أو فعالية الأنشطة الاقتصادية؟	
٤	ما هي اقتراحات تنمية الاقتصاد المحلي بالقرية؟ وما هي الميزة الاقتصادية التي يمكن دعمها؟	
٥	ما هو الهدف (أمثلة لأهداف: خفض الفقر، خفض الفروق في الدخل، زيادة الاستثمار وزيادة فرص العمل، التوسع في التجارة المحلية، وحفظ الوظائف المحلية، حفظ الثروة محليًا، زيادة التوازن الاقتصادي، زيادة الاعتماد على الذات، دعم الاقتصاد ذي القطاعات المختلفة)؟	
٦	ما هي الآثار الإيجابية المترتبة على نجاح مثل تلك المشروعات على القرية أو الوحدة أو المركز؟	
المؤسسات الاقتصادية التجارية والصناعية		
٧	ما هو العمل الأساسي الذي يقوم به أهل القرية (فلاحون، عمال حرفيون، صيادون، الخ)؟ ما هي الأعمال الثانوية أو الأخرى في القرية؟	
٨	ما هي المؤسسات الخدمية بالقرية التي يعتمد عليها قاطنو القرية لإتمام عملهم وأنشطتهم (جمعية ،ميكنة، إرشاد، الخ)؟ ما مدى كفاءتها في خدمة القرية؟	
٩	ما هي المؤسسات التجارية بالقرية (بنك، محاصيل، عقارات، صناعات، شركة إنتاج تقاوي، الخ) ؟ ما هي أكبر المؤسسات التجارية؟	

١٠	ما هي المؤسسات الصناعية (زراعية، خدمية، عقارية، صناعية، الخ) بالقرية؟ ما هي أكبر المؤسسات الصناعية؟	
١١	ما هي الأنشطة الاقتصادية الغير رسمية في القرية؟	
	الروابط الاقتصادية	
١٢	ما هي الروابط الاقتصادية التي تربط القرية بتجمعات عمرانية أخرى في الإقليم (مثال: أسواق، منطقة صناعية، الخ)؟ هل توجد أي عوائق في الاتصال/ التعامل مع هذه المناطق؟	
١٣	ما هي أوجه الصرف (الإنفاق) خارج الوحدة المحلية؟ لشراء ماذا؟ هل يسافر السكان؟	
	السكان	
١٤	ما هي نسبة المقيمين الذين يعملون خارج القرية؟	
	أين يعمل المقيمون الذين يعملون خارج القرية؟	
١٥	ما هي نسبة الأراضي الزراعية الممتلكة لغير المقيمين؟	
١٦	ما هي نسبة المقيمين الذين يملكون أراضٍ زراعية؟	
	الموارد والزراعة	
١٧	ما هي الموارد الطبيعية لدى القرية (أراض]، ماء، هواء)؟	
١٨	كيف يتم بيع المحاصيل الأساسية (قطن، قمح، ذرة، أرز)؟	
١٩	ما هي مدخلات الإنتاج الزراعى (العلف، التقاوي، الخ) وأسعارها التي يدفعها الفلاح أو العامل؟	
٢٠	ما هي الحوافز التي تشجع ضمّ المساحات الصغيرة من الأراضي الزراعية إلى بعضها البعض؟ ماذا تقترح كحافز؟	
	آليات مالية	
٢١	ماذا يمكن عمله لتشجيع الاستثمار في القرية؟	
٢٢	كيف يمكن الحصول على القروض؟ ما هي الضمانات المطلوبة للحصول على القرض؟ ما هي نسبة السكان القادرين على استيفاء الشروط؟	
٢٣	ما هي الوسيلة الغير رسمية للحصول على الدعم المالي الطارئ؟	

٢٤	ما هي الآلية التي يمكن بواسطتها جمع المال لدفع ثمن خدمة عامة؟	
٢٥	ما هي الرسوم أو الضرائب المحلية والسيادية التي يدفعها أهل القرية؟	
٢٦	ما هي الضرائب العقارية (كم، منطقة، حدود، استثناءات)؟	
موقف الفقراء والمهمشين		
٢٧	هل هناك دعم يحصل عليه الفقراء للتغلب على مصاعب الحياة؟ ما هي الجهة التي تقوم بذلك؟	
٢٨	ما هي الأدوار التي تلعبها المنظمات غير الحكومية، منظمات القرية، القطاع الخاص والشركاء المحليّون الآخرون في الرد على مشاكل الفقراء؟	
أنشطة ومشروعات التنمية الاقتصادية		
٢٩	ما هي اقتراحاتك للأنشطة التي تدعم تنمية القرية في مجال الاقتصاد المحلي؟ وما هو نوع وحجم المساهمة التي تقدمها لإنجاز تلك الأنشطة؟ استعن بالجدول الملحق لوصف النشاط المقترح.	
٣٠	ما هو الموقع المتاح لإقامة ذلك النشاط؟ وما هي من وجهة نظرك معوقات التوطين وأسلوب التعامل معها؟	
٤	التنمية الاجتماعية	الإدارة المحلية، جمعيات التنمية العمرانية، القطاع الخاص
	الخلفية	
١	ما هي برامج التنمية الاجتماعية التي تمت في القرية؟ وما هي نقاط القوة ونقاط الضعف؟	
القضايا والرؤية والأهداف والأنشطة		
٢	ما هي القضايا الاجتماعية التي تهمّ القرية (الوحدة المحلية) مثل: البطالة، التشرد، الفقر، الجريمة، عنف، عمالة اطفال، الخ)؟	
٣	ما هي الأنشطة الحالية لحل القضايا (كل قضية) وما هو دور كلّ من ذي الصلة (الإدارة المحلية، المجلس المحلي، الجمعيات التعاونية أو الأهلية، القطاع الخاص، المحافظ أو شخص ذو مقدرة، الوزارات)؟ ما هي الأنشطة التي يمكن القيام بها الآن لزيادة كفاءة أو فعالية الخدمة؟	

٤	ما هي الفائدة من هذه الأنشطة؟ ومَن هُم المستفيدون؟ وكيف ستعم الاستفادة على القرية؟	
٥	ما هو الهدف من هذه الأنشطة (تقليل الأمية، تحسين الصحة، زيادة الخدمات، تحسين مستوى الخدمة، تساوى فرص الحصول على الخدمة، الخ)؟	
٦	ما هو الأثر الطويل المدى لهذا النشاط على القرية أو المنطقة؟	
المسئولية والدعم المؤسسي		
٧	ما هي الأمراض المتوطنة بالقرية وأين تقع المراكز العلاجية لهذه الأمراض؟	
٨	ما هي الفئات التي تتمتع بنظام التأمين الصحي؟ وما نسبة الفئات المحرومة بالقرية؟	
٩	ما هي التكلفة الفعلية لعلاج تلك الأمراض؟ هل هناك جهات (حكومية/ غير حكومية تدعم العلاج للفئات الفقيرة؟	
١٠	ما نوع الجرائم المنشرة بالقرية؟ (عنف، مخدرات، سرقة، الخ) ما هي أسبابها في رأيك؟ ما هي المناطق الأكثر تعرضًا للجرائم؟ ولماذا؟	
١١	ما هو الأسلوب الحالي لمكافحة الجرائم؟ وهل هو فعال؟ وما اقتراحاتك في هذا المجال؟	
١٢	ما هي نسبة الأسر التي تعولها امرأة؟	
١٣	ما هي الجهات التي ترعى تلك الأسر؟ ما نوع وحجم المساعدات المخصصة لتلك الأسر؟	
١٤	ما هي العقبات التي تواجه تلك الأسر للحصول على هذه المساعدات؟	
أنشطة ومشروعات التنمية الاجتماعية		
١٥	ما هي اقتراحاتك للأنشطة التي تدعم تنمية القرية في مجال التنمية الاجتماعية؟ وما هو نوع وحجم المساهمة التي تقدمها لإنجاز تلك الأنشطة؟ استعن بالجدول الملحق لوصف النشاط المقترح.	
١٦	ما هو الموقع المتاح لإقامة ذلك النشاط؟ وما هي من وجهة نظرك معوقات التوطين وأسلوب التعامل معها؟	

٥	التنمية العمرانية	الإدارة المحلية، الجمعيات الأهلية، الملاك، فلاحون
البرامج العمرانية السابقة		
١	أين توجد الأراضي التي تم بناؤها أو إعدادها للبناء في الفترة السابقة؟ ما نوع ملكياتها؟	
الأرض		
٢	هل تم إعداد أي مخططات للقرية؟	
٣	ما هي الأعمال التي قامت بها الوحدة المحلية لتطوير القرية في السنتين الأخيرتين (التحكم في التنمية، تحديد شروط البناء، صيانة الطرق، بناء الأسواق، الخ)؟	
٤	ما هي مشاكل التحكم في الامتداد العمراني في القرية (تسجيل، خرائط، حدود غير واضحة، ملكيات غير معروفة، الخ)؟ وكيف يمكن حل هذه المشاكل؟	
٥	ما هي الأسباب التي تؤدي إلى بيع الأرض الزراعية؟	
٦	ما هي الأسباب التي تؤدي إلى البناء على الأرض الزراعية؟	
٧	كيف تقوم الإدارة المحلية بوقف التعدي على الأرض الزراعية؟ وما اقتراحاتك في هذا المجال؟	
٨	أين توجد الأراضي المناسبة للبناء؟ ما خصائصها؟ أين هي؟	
الإسكان		
٩	كيف يتم الحصول على السكن؟ ما هي أنماط الحيازة؟	
١٠	ما أسباب تعلية المباني في القرية؟	
١١	ما أسباب بناء المساكن على أراضٍ جديدة ؟ ما ظروف البناء على الأرض الزراعية؟	
١٢	عند التكثيف الرأسي، هل يتم هدم المبنى الأصلي، أم يتم تعليته؟ ولماذا؟	
١٣	ما هي نسبة التمليك/ الإيجار للمسكن في القرية؟	
١٤	هل هناك إسكان في المناطق الغير ثابتة (مناطق ذات تلوّث مرتفع، قريب جدًّا عن أسلاك الكهربائية ذات الضغط العالي.. الخ) في القرية؟ ما هي نسبة السكان الذين يعيشون في هذه المواقع؟.	
١٥	هل هناك مؤسسات تعمل على مساعدة (مالية وفنية) المرأة المعيلة أو المهجورة أو الفئات الضعيفة الأخرى في الحصول على سكن؟	

الخدمات والمرافق		
١٦	كيف يتم الحصول على المرافق؟ وما هي شروط الحصول عليها؟ ما هي تكلفة الحصول على المياه والصرف وجمع القمامة؟	
١٧	ما هي نسبة السكان الذين يحصلون على الماء النقي للشرب؟ ونسبة السكان الذين لديهم ماء نقي للشرب بالمنزل؟	
١٨	ما هو مستوى خدمة الإمداد بالماء المقدم (سيئ، متوسط، جيد)؟ وما هي مشاكلها (انقطاع، لون، رائحة، الخ)؟	
١٩	ما هي نسبة السكان المتصلين بخدمة الصرف الصحي المحسّن (التخلص من الفضلات غير اليدوي)؟ ما هي عناصر النظام (عربة نزح، شبكة، محطة معالجة)؟	
٢٠	ما هو مستوى خدمة الصرف الصحي المقدمة (سيئ، متوسط، جيد)؟ وما هي مشاكلها (انقطاع، تأخر، طفح، الخ)؟	
٢١	ما هو مستوى خدمة الإمداد بالكهرباء المقدمة (سيئ، متوسط، جيد)؟ وما هي مشاكلها (انقطاع، الخ)؟	
٢٢	ما هي نسبة السكان الذين يحصلون على خدمة الإمداد بالكهرباء؟ ما هي عناصر النظام (شبكة، محطة توليد)؟ وما هي مصادر الطاقة الأخرى؟	
٢٣	ما هو مستوى خدمة جمع المخلفات الصلبة (سيئ، متوسط، جيد)؟ وما هي مشاكلها (عدم انتظام الخدمة، تلقى في مكان غير مناسب، الخ)؟	
٢٤	ما هو مستوى الخدمة التعليمية المقدمة (سيئ، متوسط، جيد)؟ وما هي مشاكلها (قلة فصول، كثافة الطلبة، بعد المسافة، الحالة الانشائية.. الخ)؟	
٢٥	ما هو مستوى الخدمة الصحية المقدمة (سيئ، متوسط، جيد)؟ وما هي مشاكلها (عدم التناسب مع الاحتياج، عدم انتظام الخدمة، بعد المسافة، الخ)؟	
٢٦	هل يتم تقديم أي من الخدمات أو المرافق بواسطة القطاع الخاص؟ وما هو مستوى الخدمة (سيئ، متوسط، جيد)؟ وتكلفتها؟	
٢٧	ما هي الخدمات (عمرانية أو اجتماعية) التي يتم إسنادها إلى الجمعيات الأهلية والمؤسسات المدنية أو القطاع الخاص؟	

٢٨	ما هي الخدمات العاجلة/ طوارئ التي تعتمد عليها القرية، وتحصل عليها من الإقليم؟	
أنشطة ومشروعات التنمية العمرانبة		
٢٩	ما هي اقتراحاتك للأنشطة التي تدعم تنمية القرية في مجال العمران (إسكان- خدمات- مرافق)؟ وما هو نوع وحجم المساهمة التي يمكن أن تقدمها لإنجاز تلك الانشطة؟ استعن بالجدول الملحق لوصف النشاط المقترح.	
٣٠	ما هو الموقع المتاح لإقامة ذلك النشاط؟ وما هي من وجهة نظرك معوقات التوطين وأسلوب التعامل معها؟	
المصدر: دليل العمل المرجعي لإعداد المخطط الاستراتيجي العام للقرية المصرية ٢٠٠٦: الهيئة العامة للتخطيط العمراني- وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.		

ملحق رقم (٢):

نموذج لاستمارة الاستبيان لطرح الأسئلة من خلال اللقاءات مع الشركاء بالمخطط الاستراتيجي العام للمدينة المصرية (تعتبر هذه الأسئلة إرشادية، ويمكن الإضافة إليها وفقًا لظروف كل لمدينة)

مسلسل	القطاع / الأسئلة	مصادر المعلومات
	العمران والمأوى والعشوائيات: القوانين والتشريعات والسياسة	
س١	هل يوجد حاليًا مخطط استعمالات للمدينة؟ وهل تم وضعه من خلال تقسيم يكفل الوصول إلى أراضي المناطق الفقيرة؟	• وزارة الإسكان. • المنظمات غير الحكومية.
س ٢	صف كيف (تشجع/ لا تشجع) السلطات المحلية على الارتقاء بالمناطق العشوائية؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ٣	صف كيف تزود السلطات المحلية المناطق الفقيرة بفرص العمل (وسائل تحفيز، مواصلات، توطين خدمات، تراخيص.. الخ)	• الإدارة المحلية. • الغرفة التجارية والصناعية. • المنظمات غير الحكومية.
س ٤	ما هي القيود التي تواجه الفقراء لضمان الأرض (معوقات إدارية، قانونية، ارتفاع أسعار الأراضي، المعايير التخطيطية المرتفعة)؟ • هل توجد قيود إضافية بالنسبة للإناث (مثل العادات والتقاليد والوصايا... الخ).	• وزارة الإسكان. • المنظمات غير الحكومية.
س ٥	ما هي المشكلات الرئيسية التي تواجه عملية إدارة الأراضي بالمناطق العشوائية؟ (مثال: تضارب الملكيات، عدم وجود حدود عمرانية واضحة بين قطع الأراضي، عدم أو قلة وجود سجلات لملكيات الأراضي، قلة الخرائط والمخططات، تأمين الملكيات)؟ • اشرح كيف يتم التعامل مع كلّ من تلك المشكلات؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
	قضية الحيازات أو تأمين الملكية	
س ٦	ما هو مفهوم الحيازات وتأمين الملكية لدي السكان؟ ولماذا؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ٧	هل هناك رغبة من قبل سكان المناطق العشوائية لضمان حيازة وحداتهم السكنية؟ إذا كانت هناك رغبة، ما هي الوسائل التي من يمكن خلالها أن يقوموا بتأمين الملكية (دفع أموال، التبرع بنسبة من الأرض.. الخ)؟	• الغدارة المحلية. • القيادات المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ٨	صف الخطوات الإدارية والقانونية الرئيسية التي يجب إجراؤها لتأمين حقوق الملكية للأراضي بالمناطق العشوائية بالمدينة؟ • اذا أمكن، اشرح تلك الخطوات مستعينًا بالأشكال التوضيحية أو ديجرام، مع الإشارة إلى المدة التي تستغرقها كل خطوة من تلك الخطوات تقريبًا لإتمامها.	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.

س ٩	صف الترتيبات الغير رسمية الشائعة بالمناطق العشوائية بالمدينة من أجل تأمين الحيازة ؟ ما هي شكلها (كتابية أم شفهية)؟ • ما هي الوثائق الرسمية (إذا كان هناك أي منها) التي يملكها سكان المناطق العشوائية؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ١٠	كيف يمكن للإدارة المحلية أن تقوم بعملية التنظيم في المناطق العشوائية؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
	الكفاية المستقبلية من الأرض والمأوى والخدمات	
س ١١	في أي من الاتجاهات تنمو المدينة؟ من الذي يقوم بالتحكم في الأرض بالمدينة؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ١٢	صف كيف تتاح الأرض بالمدينة (مزاد علني للجمهور- بناء عشوائي.. الخ)؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ١٣	هل الطرق الضيقة تمثل تهديدًا بالمدينة؟ كيف؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ١٤	صف كيف يتاح الإسكان بالمدينة (إسكان أهالي- قطاع خاص- بناء عشوائي.. الخ)؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ١٥	هل الإسكان متوفر ورخيص بالمدينة؟ إذا كان لا: • إذا كان غير متوفر، ما هي أسباب عدم التوفر (عدم وجود أراضي متاحة- بطء أو تكلفة عالية لإصدار التراخيص.. الخ)؟ • إذا كان غير رخيص، ما هي أسباب التناقض بين الثمن وقابلية تحمل التكلفة (التخطيط مكلف- المعايير عالية- الوحدات كبيرة المساحة... الخ)؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية. • المجلس الشعبي المحلي.
س ١٦	ما هو نموذج الإسكان والحجم المرغوب فيه من مختلف الأهالي (بيوت خاصة- شقق.. الخ)؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ١٧	كيف يتم الحصول على المرافق الأساسية والخدمات في المناطق العشوائية أو المتدهورة؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ١٨	كيف يتم تقييم جودة الخدمات المقدمة؟ ما الذي يمكن عمله للارتقاء بالخدمات؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ١٩	صف كيف يمكن لمنظمتك أن تُمول الغير قادرين من أهالي المدينة؟ (نماذج إسكان خاصة- وسائل مواصلات.. الخ).	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص .

س ٢٠	هل تم إجراء مسح مؤخرًا لتقييم الخدمات الاجتماعية بالمناطق العشوائية والمتدهورة (مثال: الصحة، التعليم، الترفيه)؟ إذا كان موجودًا: • هل توفير الخدمات الصحية، التعليمية، الترفيهية تم تحسينها، أم إنه قد ساءت خلال السنوات الخمس الأخيرة؟ • أي مكان بالتحديد يحتاج الأهالي إلى الخدمات الصحية والتعليمية؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية (تنمية المجتمع).. • مديرية التعليم والصحة والمرافق. • المعاهد البحثية الأكاديمية
س ٢١	هل تم إجراء مسح مؤخرًا لتقييم المرافق الأساسية بالمناطق العشوائية والمتدهورة (مثال: المياه، الصرف الصحي)؟ إذا كان موجودًا: • هل توصيل المياه السليمة والصرف الصحي قد تحسن، أم أنه قد ساءت حالته خلال السنوات الخمس الأخيرة؟ • في أي مكان بالتحديد يحتاج الأهالي إلى المياه السليمة والصرف الصحي؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية (تنمية المجتمع).. • مديرية المرافق . • المعاهد البحثية الأكاديمية.
س ٢٢	هل قامت السلطات المحلية بتقييم أولويات التنمية العمرانية بالمناطق العشوائية والمتدهورة؟ (مثال: توصيل المرافق وتوليد العائد من الأنشطة المختلفة... الخ). • من وجهة نظرك، ما هي أولويات التنمية بالمناطق العشوائية والمتدهورة؟ • أي من المناطق العشوائية تحتاج إلى وضعها في الأولوية الأولى؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ٢٣	أعط أمثلة لأنشطة قامت أو تقوم بها، أو تخطط لها منظمتك من أجل تطوير العشوائيات؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية (تنمية المجتمع).. • مديرية التعليم والصحة والمرافق.
	قضية تعبئة الموارد للفقراء	
س ٢٤	من أي المصادر تقوم منظمتك من خلالها بتعبئة الموارد للارتقاء بالمناطق العشوائية؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ٢٥	هل تقوم منظمتك بتقديم مساعدات (مالية وتقنية) للعائلات الفقيرة والتي تعولها الإناث للارتقاء بمساكنهم؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ٢٦	صف المعوقات التي تواجه الفقراء للحصول على الائتمان؟ (مثال: وجود نقص في عملية التأمين).	• مؤسسات الائتمان الصغيرة • المنظمات غير الحكومية.
س ٢٧	صف كيف تساعد/ تعوق القوانين المحلية الأنشطة التي تدرّ عائدا ماليًّا في المناطق العشوائية أو المتدهورة؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية (تنمية المجتمع).
س ٢٨	من يقوم بتوفير الائتمان للأهالي بالمناطق العشوائية أو المتدهورة؟ • في أي غرض يستخدم الائتمان؟ (الإنشاء، صيانة المسكن، توصيل الخدمات، الأنشطة الاقتصادية).	• الجمعيات الأهلية المانحة للقروض. • شركات الإسكان المحلية.

س ٢٩	هل هناك إحصاءات تمت على الحصول على الائتمان مصنفة طبقًا للنوع؟ (إذا وجد، يتم ذكر المعلومات).	• الجمعيات الأهلية المانحة للقروض. • مكتب الإحصاء بالمحافظة
	الضبط المؤسسي	
س ٣٠	صف الاستعدادات التي يمكن أن تقوم منظمتك تجاه المرافق في المناطق العشوائية من مياه، صرف صحي، كهرباء، جمع المخلفات الصلبة؟	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص.
س ٣١	صف كيفية التعاون بين منظمتك مع الشركاء الآخرين في الارتقاء بالمناطق العشوائية والمتدهورة (مثال الوكالات الحكومية، المنظمات غير الحكومية، الجمعيات الأهلية، الهيئات المانحة، القطاع الخاص، وكالات الإعلام).	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية.
س ٣٢	اذكر أمثلة لأي شراكات سابقة تمت من قبل القطاع الخاص أو الحكومة للارتقاء بالمناطق العشوائية؟ (مثل الإمداد بالمياه وإدارة المخلفات الصلبة).	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية.
س ٣٣	كيف يتم تجميع ونشر المعلومات الخاصة بالعمران بالمدينة؟ أعط أمثلة عن هذه المعلومات	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية. • الإعلام.
س ٣٤	صف كيف يتم تنسيق كافة الأنشطة المتعلقة بالارتقاء بالمناطق العشوائية والمتدهورة؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
	التدريب وبناء القدرات	
س ٣٥	ما هي أولويات منظمتك في بناء القدرات والتدرّيب؟ • بالنسبة للإدارة المحلية يتم التركيز على الصياغة وتنفيذ التشريعات المنظمة لتطوير المناطق المتدهورة (العشوائيات)، تدرّيب، ودعم بالأجهزة؟ • بالنسبة للمنظمات غير الحكومية يتم التركيز على برامج تنمية العشوائيات والتنفيذ ودعم المجتمعات.	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص.
س ٣٦	صف الأنشطة المستمرة لبناء القدرات والتدرّيب في منظمتك؟ هل هي ملائمة لتلبية الأولويات؟ وما هي؟ • من يقوم بتوفير ذلك التدريب؟	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص.
س ٣٧	صف الدعم في بناء القدرات التي تم الحصول عليه من المنظمات الأخرى في تطوير (الارتقاء) بالمناطق العشوائية والمتدهورة؟ • كيف يتم تنسيق ذلك الدعم؟ • هل يلبي ذلك الدعم الأولويات المطلوبة؟ • إذا كان ذلك الدعم غير ملائم لتلبية الأولويات فاشرح لماذا؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.

س ٣٨	حدد الفجوات الرئيسية في قدرة الإدارة المحلية مع التركيز على ملائمة ما يلي: • بالنسبة إلى القدرة على تنظيم وتنفيذ التدخل لتطوير المناطق المتدهورة، سواء من خلال التدريب، أو الدعم بالأجهزة والمعدات؟ • بالنسبة لاحتياجات التدريب يرجى توضيح الاحتياجات وفقًا للمجموعات المستهدفة (من يحتاج إلى التدريب وماذا يتعلم) (مثال: صناع القرار، مهنيون، فنيون).	• الإدارة المحلية. • أعضاء المجالس السابقون. • الإدارة المتوسطة المتخصصة. • المجلس الشعبي المحلي. • قيادات الجمعيات الأهلية.
س ٣٩	إذا كان هناك ثلاث مهمات يمكن لمنظمتكم من خلالها دعم وتحسين الأوضاع بالمناطق المتدهورة أو العشوائية، ماذا يمكن أن تكون تلك المهمات أو الأعمال؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ٤٠	توسّع بالحديث عن ثلاث أولويات (على الأكثر) لمشروعات إرشادية تستهدف تحسين أداء المحليات تجاه العشوائيات والمناطق المتدهورة، استعمل نموذج المشروع في ملحق ١ أمثلة للمشروعات: تشريعات، تطوير ودعم مؤسسي، آليات تمويل.. الخ.	• الخبراء المهنيين. • الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
	المشروعات الاستشارية	
س ٤١	توسّع (بما يخص) ثلاث أولويات (على الأكثر) لمشروعات تطوير (الارتقاء) المناطق المتدهورة (العشوائيات)، استعمل نموذج المشروع في ملحق١ مثال للمشروعات: تطوير منطقة عشوائية فعلية تحتاج إلى استشارات خاصة (ثلاثة كحد أقصى).	• الخبراء المهنيون. • الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
س ٤٢	ما هي الأعمال ذات الأولوية الأولى التي ينبغي عملها لتحسين أوضاع المأوى (إسكان، بناء غير رسمي، عشوائيات)؟ كيف سينعكس هذا على تحسين الأوضاع بالمدينة؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص. • القيادات الطبيعية.
س ٤٣	تجاه أي هدف (لماذا، لماذا، لماذا) يجب أن تتكفل الأعمال السابقة؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص. • القيادات الطبيعية.
س ٤٤	كيف يمكن لكل من الأعمال السابقة أن تحسن من أوضاع المدينة؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص. • القيادات الطبيعية.
	الخدمات الاجتماعية: السياسات والنظم التشريعية	

خ ج١	ما هو القطاع المسئول عن تقديم الخدمات؟ ○ التعليمية. ○ والصحية . ○ والترفيهية ○ والاجتماعية ○ الشباب والرياضة ○ الخدمات الثقافية ○ غيرها من الخدمات الموجودة بالمدينة وهل هي كافية؟	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلي • الجمعيات الأهلية • المستثمرون
خ ج٢	ما هي بدائل الحصول على خدمات ○ التعليمية. ○ والصحية . ○ والترفيهية ○ والاجتماعية	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلي • الجمعيات الأهلية • المستثمرون
خ ج٣	ما هي تكاليف الحصول على الخدمات ○ التعليمية ○ والصحية ○ والترفيهية ○ والاجتماعية	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلي • الجمعيات الأهلية • المستثمرون
خ ج٤	ما هي القضايا الرئيسية للخدمات الاجتماعية (العامة) التي تؤثر على برامج التنمية بالمدينة؟ ○ التعليمية كافية كفاءتها ○ والصحية كافية كفاءتها ○ والترفيهيه كافية كفاءتها ○ والاجتماعية كافية كفاءتها	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلي • الجمعيات الأهلية • المستثمرون
مسلسل	القطاع/ الأسئلة	مصادر المعلومات
خ ج٥	ما هي الأمثلة لمشروعات تحسين الخدمات، واليى قامت بها (مؤسستك) أو مؤسسات أخرى؟ في مجال. ○ التعليم ○ والصحة ○ والترفيه ○ والخدمات الاجتماعية	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلي • الجمعيات الأهلية • المستثمرون

خ ج٦	ما هو تصورك لتحسين الخدمات؟ ○ التعليمية. ○ والصحية . ○ والترفيهية ○ والاجتماعية ما هي التوصيات لتحقيق ذلك؟	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلي • الجمعيات الأهلية • المستثمرون
خ ج٧	كيف يتم التخلص من المخلفات الصلبة ؟ وأين؟	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلى
خ ج٨	هل هناك خدمات حديثة (التعليمية والصحية والترفيهية والخدمات الاجتماعية) تم تقديمها بالمدينة؟ هل هناك تحسن في أداء تقديم الخدمة منذ خمس سنوات؟ وما هي المناطق التي بحاجة إلى خدمات؟	• الادارة المحلية • المجلس الشعبي المحلى • الجمعيات الأهلية • المستثمرون
خ ج٩	ما هي الخدمات الاجتماعية المتوفرة بالمدينة (دور رعاية مسنين- أسر معيلة- ذوي الاحتياجات الخاصة... الخ)؟ ما هي الجهه المسئولة عن إدارة وتقديم تلك الخدمات؟	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية
خ ج١٠	كيف يتم تقييم جودة الخدمات المقدمة؟ ما هي طريقة تحسين تقييم الخدمة؟	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية
	قضايا تعبئة الموارد	
خ ج ١١	كيف تُعبئ مؤسستك (أو تقوم بإيجاد وسائل تمويل) للخدمات الاجتماعية؟	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية
خ ج ١٢	ما هي المساعدات التي تقدمها مؤسستك (مالية- عينية..) للمرأة المعيلة والفئات المهمشة والفئات ذوى الاحتياجات الخاصة؟	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية
خ ج ١٣	هل الجهات الممولة (الخاصة: بالتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية والترفيهية) متاحة، وتكلفتها مقبولة؟ فى حالة عدم تواجدها ما هي الأسباب؟ عدم توفر أدوات الاتصال. بطئها	• الأدارة المحلية • الجمعيات الأهلية. • القيادات المحلية
خ ج ١٤	ما هي العقبات التي تواجه الفقراء في الحصول على الخدمات (التعليمية- الصحية- الترفيهية- الاجتماعية)؟	• مؤسسات الائتمان • الجمعيات الأهلية • المجلس الشعبي المحلي
خ ج ١٥	ما هو دور مؤسستك في توفير الخدمات؟ (التعليمية- الصحية - الترفيهية- الاجتماعية)	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية.
خ ج ١٦	أعط مثالًا (لمشروع خاص أو عام أو مجتمعي) قدمتم خبراتكم في إدارته	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية.

خ ج ١٧	ما هي خبرات وقدرات مؤسستكم في التدريب على تقديم الخدمات لمساعدة الإدارة المحلية؟ (صياغة برامج التدريب- توفير التجهيزات- تنفيذ البرامج- القدرات العلمية- تحديد الأولويات...)	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية. • المجلس الشعبي المحلي.
خ ج ١٨	ما هي القدرات العلمية والأنشطة التدريبية المطلوب توفيرها في المستقبل، والتي تحقق الأولويات؟ ما هي الجهات التي تقوم بتنفيذ برامج التدريب (وحدات وزارية- مراكز التدريب- معاهد التعليم الخاص والعام... الخ)	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية. • المجلس الشعبي المحلي
خ ج ١٩	ما هي صور الدعم المقدمة من المؤسسات التدريبية في تقديم الخدمات (الخبرات العلمية- أدوات وتجهيزات- دعم مادى- دورات تدريبية...)؟ هل يفي هذا الدعم باحتياجات المؤسسات الخدمية؟ إن لم يفِ... اشرح لماذا؟	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية. • المجلس الشعبي المحلي
خ ج ٢٠	ماهو العجز الرئيسى (داخل السلطات المحلية) في تحقيق : القدرة على صياغة برامج الخدمات الاجتماعية (التدريب- التجهيزات والادوات). إعداد مؤشرات الاحتياجات برامج التدريب النوعية ○ من يحتاج التعليم ○ مهنين ○ صيانة السيارات ○ التدريب التحويلى.	• الإدارة المحلية • أعضاء المجلس المحلي • صغار المدربين (الموظفون) • الإدارة المتوسطة المتخصصة • قيادات الجمعيات الأهلية
خ ج ٢١	اذكر ثلاثة أشياء يمكن أن تقوم بها مؤسستك لتحسين حالة المدينة؟ ما هي؟	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية.
خ ج ٢٢	ما هي المشروعات (ذات الأولوية) التي يمكن من خلالها بناء القدرات لتأدية الخدمات الاجتماعية الحضرية الأساسية (٣ مشروعات) مع احتمالية زيادة الدخول على سبيل المثال (تدعيم مؤسسات التنمية لتحويل الآلات)	• الخبراء المهنيون.
خ ج ٢٣	صغ تصورًا لأولويات مقترحة لأكثر من (٣ مشورعات) خدمية ○ استخدم Annex 1 على سبيل المثال (تحسين أو توفير دورات المياه بالمدارس)	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية. • المجلس الشعبي المحلي
خ ج ٢٤	ما هي الإجراءات ذات الأولوية لتحسين الخدمات الاجتماعية (التعليم- الصحة- الترفيه)؟	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية • .المجلس الشعبي المحلي • القيادات الطبيعية.

خ ج ٢٥	ما هدف إجراء السابق (ولماذا ولماذا ولماذا....)؟ وما هو الأثر بعيد المدى لتلك هدف؟	• الإدارة المحلية • الجمعيات الأهلية • .المجلس الشعبي المحلي • القيادات الطبيعية.
خ ج ٢٦	وكيف يمكن للإجراء السابق أن يحسن صور المدينة؟	• الإدارة المحلية • .المجلس الشعبي المحلي • الجمعيات الأهلية • القطاع الخاص (المستثمرون) • القيادات الطبيعية.
	المرافق والبنية الأساسية: التنظيم والتشريع والسياسات	
خ ١	من المسئول عن تقديم خدمات الإمداد بالمياه، الصرف الصحي، والتخلص من المخلفات الصلبة؟	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية.
خ ٢	ما هي تعريفة (أسلوب محاسبة) خدمات النقل، الإمداد بالمياه، الصرف الصحي، والتخلص من المخلفات الصلبة؟	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية.
	تدابير كفاية المرافق الأساسية	
خ ٣	ما هي قضايا الخدمات/ المرافق الأساسية الرئيسية التي تواجه المدينة؟ (طلب تنافسي لندرة مصادر المياه، نوعية مياه سيئة، فقدان للصرف الصحي، إدارة مخلفات صلبة، الخ).	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
خ ٤	أعطِ أمثلة لأنشطة سابقة أو مستمرة أو مخططة للارتقاء بالخدمات/ المرافق الحضرية الأساسية، والتي كانت مدعومة من قبل منظمتك (إدارتك)؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية. • مديرية المرافق.
خ ٥	ما الذي يمكن عمله لتحسين خدمات المياه، الصرف الصحي والتخلص من المخلفات الصلبة؟ • من هم المستفيدون مباشرة من ذلك التحسين؟ • ما هي الأهداف التي توصي بتداركها؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية. • مديرية المرافق.
خ ٦	كيف يتم التخلص من الفضلات في المدينة؟ (صرف صحي، مخلفات صلبة، الخ)	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.

خ ٧	هل تم عمل مسح حديث على الإمداد بالخدمات الحضرية أو إدارتها في المناطق الحضرية؟ (مثال: مياه الشرب، الصرف الصحي، والمخلفات الصلبة) إن كان كذلك: • هل الإمداد بالمياه الصالحة للشرب والصرف الصحي وإدارة المخلفات الصلبة في تحسن أم تدهور في الخمس سنوات الماضية؟ • بأي مكان يوجد احتياج للمياه والصرف السليم؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية. • مديرية المرافق. • المعاهد البحثية الأكاديمية.
خ ٨	ما هي أنواع الخدمات الأساسية المقدمة بالمدينة (شبكات... الخ)؟ • مَن يدير كلّ نوع من تلك الخدمات؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
خ ٩	كيف يمكنك تقييم جودة الخدمات المقدمة للمدينة؟ ما الذي يمكن عمله لتحسين الاستعداد المسبق للخدمات؟	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية.
	عوائد حركة الموارد	
خ ١٠	ما هي المصادر التي تعمل منظمتك على تعبئة مواردها منها للإمداد بالخدمات/المرافق الحضرية الأساسية؟	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية.
خ ١١	هل تقوم منظمتك بتقديم مساعدات (مالية، تقنية) للمرأة المعيلة، وباقي الجماعات المهشمة لإيصال الخدمات الأساسية؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية. • مديرية المرافق.
خ ١٢	هل التدابير الخاصة بالإمداد بالمياه، الصرف الصحي، التخلص من المخلفات الصلبة متاح وذات تكلفة مقبولة؟ – إذا كان غير متاح، ما هي أسباب عدم إتاحة الخدمات الاجتماعية (لا توجد أرض للتنمية، الوصلات بطيئة أو مكلفة) – لو هي ذات تكلفة غير مقبولة، ما هي أسباب ارتفاع السعر (التخطيط مكلف، ارتفاع المعايير، كبر مساحة الوحدات.. الخ)	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية. • مديرية المرافق.
خ ١٣	صف العقبات التي يواجهها الفقراء في مواجهة الوصول إلى الخدمات الأساسية.	• مؤسسات الائتمان الصغيرة. • المنظمات غير الحكومية.
	البنية المؤسسية	
خ ١٤	صف دور منظمتك في توفير الخدمات الأساسية (المياه، الصرف الصحي، والتخلص من المخلفات الصلبة)	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية. • المجلس الشعبي المحلي.

خ ١٥	صف مع الامثلة أي الشركاء (عام، خاص، مجتمعي) التي قامت بإمداد أو إدارة الخدمات الأساسية (مثال: توصيل المياه، إدارة المخلفات الصلبة)	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية.
	القدرة البنائية والتدريب	
خ ١٦	ما هي أولويات منظمتك (إدارتك) في بناء القدرات والتدريب في مجال تقديم الخدمات أو المرافق؟ • بالنسبة للإدارة المحلية يتم التركيز على الصياغة وتنفيذ التشريعات المنظمة، الارتقاء بالخدمات/ المرافق الحضرية الأساسيّة، التدريب، والدعم بالأجهزة والمعدات؟ • بالنسبة للجمعيات الأهلية يتم التركيز على تنمية برامج الارتقاء بالخدمات/ المرافق الحضرية الأساسية والتنفيذ ودعم المجتمع. • بالنسبة لجميع المنظمات كيف يتم تحديد أولويات واحتياجات بناء القدرات والتدريب؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية . • مديرية المرافق.
خ ١٧	صف الأنشطة المستمرة لبناء القدرات والتدريب فـي منظمتك، وفيما إذا كانت ملائمة للردّ على الأولويات؟ • من يقوم بتوفير التدريب (وحدة بالوزارة، مؤسسة تدريب وتعليم مستمر مستقلة- عام/ خاص)؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية . • مديرية المرافق.
خ ١٨	صف الدعم في بناء القدرات التي تم الحصول عليه من الجهات الأخرى في تقديم أو الارتقاء بالخدمات الحضرية الأساسية؟ • كيف يتم تنسيق هذا الدعم؟ • هل يلبي هذا الدعم الاحتياجات ذات الأولويات؟ • إذا كانت غير ملائمة للردّ على الأولويات، اشرح لماذا؟	• الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
خ ١٩	حدد الفجوات الرئيسية للقدرة في الإدارة المحلية- بالتركيز على مدى الملائمة من عدمه • على صياغة وتنفيذ تقديم أو الارتقاء بالخدمات/ المرافق الحضرية الأساسية، التدريب، والدعم بالأجهزة؟ • لاحتياجات التدريب، يرجى توضيح الاحتياج وفقًا للمجموعات المستهدفة- حاول الإجابة على من يحتاج إلى تدريب وماذا يتعلم؟ (مثال: صناع القرار، مهنيون، فنيون).	• الإدارة المحلية. • أعضاء المجالس السابقون. • صغار المديرين. • الإدارة المتوسطة المتخصصة. • قيادات المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية.
خ ٢٠	إذا كان يوجد ثلاثة أشياء يمكن لمنظمتكم أن تقوم بها لدعم الخدمات/ المرافق الحضرية الأساسية، فما هي؟	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية.

خ ٢١	توسّع بالحديث عن أولويات لمشروعات بناء القدرات موجهه لتحسين أداء الإدارة المحلية للتعامل مع الخدمات/ المرافق الحضرية الأساسية (ثلاث على الأكثر) ذات إمكانية الرفع إلى المستوى الأعلى، استعمل نموذج المشروع في ملحق ١ أمثلة مشروعات: تنظيم، تطوير ودعم مؤسسي، آليات تمويل.	• استشاريون– خبراء المدينة. • الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
	رأس مال المشروعات	
خ ٢٢	توسّع (بالحديث عن) بما يخص (ثلاث على الأكثر) أولويات لمشروعات الإمداد أو الارتقاء بالخدمات/ المرافق الحضرية. استعمل نموذج المشروع في ملحق ١ أمثلة مشروعات: مشروعات الخدمات/ المرافق الحضرية التي تحتاج إلى استثمار رأسمالي (ثلاثة على الأكثر).	• استشاريون– خبراء المدينة. • الإدارة المحلية. • المنظمات غير الحكومية.
خ ٢٣	ما هي الإجراءات ذات الأولوية القصوى لتحسين الخدمات الرئيسية (مياه، وصرف صحي، والتخلص من المخلفات الصلبة)؟	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص • القيادات الطبيعية
خ ٢٤	فى اتجاه أي من الاهداف (لماذا، لماذا، لماذا) ينبغي على الإجراءات التي سبق ذكرها أن تتخذ؟	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص • القيادات الطبيعية
خ ٢٥	كيف ستقوم الإجراءات التي سبق ذكرها بتحسين المدينة ككل؟	• الإدارة المحلية. • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية. • القطاع الخاص • القيادات الطبيعية

مسلسل	القطاع/ الأسئلة	مصادر المعلومات	
	الاقتصاد المحلي: التنظيم والتشريع والسياسات		
س ١	من المسئول عن تنمية الاقتصاد المحلي؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية. • المجلس الشعبي المحلي. • الغرفة التجارية.	
س ٢	هل هناك استراتيجية حالية للتنمية الاقتصادية المحلية؟ إذا كانت متاحة، هل تشجع حصول الفقراء على الوظائف؟ من هو المسئول عن الاستراتيجية؟		

س ٣	منذ متى تم تنفيذ هذه الاستراتيجية؟ كيف تساعد هذه الاستراتيجية الفقراء؟	• الإدارة المحلية • غرفة التجارة • المنظمات غير الحكومية	
س ٤	صف دور السلطة المحلية في التنمية الاقتصادية المحلية في المدينة؟ (الحوافز الممنوحة لرجال الأعمال للاستثمار في المدينة كتوفير الأراضي، الخدمات، التراخيص، الخ)	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • المجلس الشعبي المحلي.	
س ٥	من سيكون له الدور الأساسي في استراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية؟ ما هي الأولويات الثلاثة لتشجيع التنمية الاقتصادية المحلية؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • المجلس الشعبي المحلي. • الغرفة التجارية	
س ٦	ما هي السبل المؤدية من وجهة نظر هذه الجهات لتشجيع الاقتصاد المحلي	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • المجلس الشعبي المحلي. • الغرفة التجارية	
س ٧	ماذا يعوق التنمية الاقتصادية في المدينة (مثلاً: التدريب، القروض، النقل، التسويق، الخ)؟ • اشرح كيف يجب التعامل مع هذه المشاكل الاقتصادية • كيف تم التعامل معها فعلاً؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية • رجال أعمال ومستثمرون • الصندوق الاجتماعي	
س ٨	ما هي القطاعات الاقتصادية التي لديها اتجاه للنمو؟ ما هي القطاعات التي تعاني من اتجاه تنازلي؟ ولماذا؟ • ما هي القطاعات الاقتصادية التي يمكن تنميتها بالمدينة؟	• الصندوق الاجتماعي • الإدارة المحلية • رجال أعمال • المنظمات غير الحكومية	
س ٩	ما هي قنوات الاتصال الاقتصادية بين المدينة والقرى المجاورة، أو المدن والمناطق الأخرى؟ • ما هي الميزة التنافسية التي تتميز بها المدينة؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • المجلس الشعبي المحلي. • الغرفة التجارية	
س ١٠	ما هي المدن الرئيسية التي تنافس أو تتعاون مع مدينتك؟ في أي قطاع تنافس أو تتعاون؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • المجلس الشعبي المحلي.	
	موضوعات واهتمامات التنمية الاقتصادية المحلية		
س ١١	ما هي المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه المدينة؟ (الفقر، البطالة، الصادرات، التسويق، الخبرة، التمويل، الخ).	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية	

س ١٢	قم بوصف أهم القيود التي تواجه الفقراء لتأمين وظيفة (مثلاً: إداري، قانوني، النقل، التعليم) • هل هناك قيود إضافية على السيدات كالعادات والتقاليد، والأعراف؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي	
س ١٣	قم بوصف الخطوات الإدارية والقانونية الرئيسية اللازم اتباعها للحصول على ائتمان؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية	
س ١٤	قم بوصف القطاعات الاقتصادية الرئيسية والمؤسسات التي توجد بالمدينة؟ ما هي الموارد الأساسية التي تعتمد عليها؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي.	
س ١٥	قم بوصف القطاعات الاقتصادية غير الرسمية الموجودة في المدينة؟ • ما هو القطاع ذو القدرة التنافسية الأعلى والذي يمثل ميزة للمدينة؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي	
س ١٦	حدد كيف تقوم منظمتك بتقديم فرص عمل للفئات المحرومة في المدينة؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي	
س ١٧	هل أجريت مسوحًا حديثة عن إمكانية الحصول على وظائف؟ إذا كانت الإجابة نعم: • هل كان هناك تحسن أم تدهور في إمكانية الحصول على وظائف خلال السنوات الخمس الأخيرة؟ • ما تأثير هذا التغيير في إمكانية الحصول على وظائف على كلٍّ من الرجال والنساء؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • اتحادات العمال • الهيئات البحثية الأكاديمية • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي	
س ١٨	هل قامت السلطة المحلية بتحديد أولويات التنمية الاقتصادية المحلية؟ • ما هي العمليات المستخدمة لتحديد تلك الأولويات؟ (أساليب المشاركة مثلًا).	• الإدارة المحلية • المجلس الشعبي المحلي. • المنظمات غير الحكومية • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي	

س ١٩	أعط أمثلة لبعض أنشطة التنمية الاقتصادية المحلية المدعمة بواسطة منظمتك سواء تمت في الماضي، حاليًا، أو مخطط لها مستقبلاً؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • اتحادات العمال • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي	
س ٢٠	هل هناك صناعة رئيسية أو تجمع صناعي في المدينة؟ ما هي الأسواق الرئيسية؟ (لكل صناعة رئيسية)	• الجمعيات الأهلية المانحة للقروض • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي	
	المشروعات القائمة		
س ٢١	ما هي المصادر التي تعتمد عليها منظمتك لتعبئة الموارد للتنمية الاقتصادية المحلية؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي	
س ٢٢	هل تقدم منظمتك مساعدات (مالية وفنية) للسيدات وغيرها من الفئات المستضعفة للحصول على وظائف؟	• السلطة المحلية • المنظمات غير الحكومية • غرفة التجارة • الصندوق الاجتماعي	
س ٢٣	ما هي القيود التي يواجهها الفقراء للحصول على قرض؟ (عدم وجود ضمانات كافية مثلاً)	• هيئات الإقراض المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
س ٢٤	صف كيف تؤدي اللوائح والقواعد المحلية/ القومية إلى تشجيع أو إعاقة الأنشطة المولدة للدخل؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
س ٢٥	هل هناك إحصاءات عن إمكانية الحصول على ائتمان حسب النوع (ذكور/ إناث)؟	• الجمعيات الأهلية المانحة للقروض • مكتب الإحصاءات الحكومية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
	التنظيمات المؤسسية		
س ٢٦	صف دور منظمتك في تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	

س ٢٧	صف كيف تتعاون منظمتك مع الشركاء الأخرين وأصحاب المصالح لتحقيق التنمية الاقتصادية المحلية. (الوكالات الحكومية المركزية، المنظمات غير الحكومية، الجمعيات الأهلية ، وكالات المانحين، القطاع الخاص، المنظمات الإعلامية).	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
س ٢٨	صف مع إعطاء أمثلة أي تجربة مشاركة بين القطاع الخاص والعام والمجتمع لتشجيع التنمية الاقتصادية المحلية	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية	
س ٢٩	كيف يتم تجميع ونشر المعلومات المحلية ذات الصلة بالموضوعات الاقتصادية بغرض تغيير السياسات؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الإعلام • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
س ٣٠	صف كيف يتم التنسيق بين أنشطة التنمية الاقتصادية المحلية؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
	التدريب وبناء القدرة الاستيعابية		
س ٣١	صف الدعم الممنوح من الآخرين لبناء القدرات حول الاستيعابية التنمية الاقتصادية المحلية؟ • كيف تم تنسيق هذا الدعم؟ • هل يتفق هذا الدعم مع أولوياتك واحتياجاتها؟ • في حالة إذا لم يحقق أولوياتك، اشرح لم لا؟	• الإدارة المحلية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
س ٣٢	حدد مواطن العجز الرئيسية في السلطة المحلية مع التركيز على كفاية: • القدرة على صياغة وتنفيذ التنمية الاقتصادية المحلية، التدريب، والتجهيزات الداعمة • بالنسبة لاحتياجات التدريب، من فضلك حدد احتياجات المجموعات المستهدفة- حاول أن تجيب على : من يحتاج أن يتعلم ماذا؟ (مثلاً: صناع السياسة، المحترفون، الفنيون).	• أعضاء المجالس السابقين • كبار المديرين • المستوى المتوسط من المحترفين • المشاركة بين المنظمات غير الحكومية و CBO • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	

س ٣٣	إذا كان هناك ثلاثة أشياء تستطيع منظمتك عملها لتطوير الاقتصاد المحلي، ماذا يمكن أن تكون هذه الأشياء؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
س ٣٤	وضح المشروعات التي استهدفت دعم وتطوير الاقتصاد المحلي (ليس أكثر من ٣). استخدم صورة المشروع الواردة في الملحق ١ • أمثلة المشروعات: اللوائح ، الدعم والتطوير المؤسسي، آليات التمويل، الخ)	• الخبراء المهنيين • الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
	المشروعات الرأسمالية		
س ٣٥	وضح مشروعات التنمية الاقتصادية المحلية (ليس أكثر من ٣). استخدم صورة المشروع في الملحق ١	• صغار استشاريي المدينة • الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • الغرفة التجارية • الصندوق الاجتماعي	
س ٣٦	ما هي الأولوية الأولى لتحسين الاقتصاد المحلي (التسويق، إجراء البحوث، الائتمان، الخ)	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • القطاع الخاص • القيادة الطبيعية	
س ٣٧	فى اتجاه تحقيق أي هدف (لماذا، لماذا، لماذا) ستعمل الخطوات السابق ذكرها؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • القطاع الخاص • القيادة الطبيعية	
س ٣٨	كيف يمكن أن تؤدي الخطوات السابق ذكرها إلى تحسين المدينة؟	• الإدارة المحلية • المنظمات غير الحكومية • القطاع الخاص	
المصدر: دليل العمل المرجعي لإعداد المخطط الاستراتيجي العام والتفصيلي للمدينة المصرية ٢٠٠٨: الهيئة العامة للتخطيط العمراني- وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.			

المراجع

قائمة المراجع العربية:

- فريد صبح القيق ٢٠١٥: دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية كحالة دراسية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الثامن.
- مشروع المخطط الاستراتيجي للقاهرة الكبرى٢٠١٣: الهيئة العامة للتخطيط العمراني.
- عبد الحليم، خالد ٢٠١٤: مداخلة الجامعة الأمريكية بالقاهرة في إستراتيجية مصر للتعامل مع المناطق العشوائية، مركز التنمية المستدامة، الجامعة الأمريكية بالقاهرة (باللغة الإنجليزية).
- مرصد التنمية المحلية ٢٠١٤: تقييم الحوكمة المحلية بالتطبيق على خدمات الطرق والإنارة العامة وتحسين البيئة بمحافظة الفيوم، وزارة التنمية المحلية.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ٢٠١٤: الاستراتيجية القومية للتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠م.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ٢٠١٤: رؤية الإصلاح الإداري في مصر.
- صلاح، أحمد ٢٠١١: واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية في المدن والبلدات الفلسطينية حالة دراسية- بلدة قباطية. فلسطين.
- الرمحي، أحمد ٢٠١٠: ورقة سياسات تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية الفلسطينية. وزارة الحكم المحلي بالتعاون مع مؤسسة (CHF)، رام الله.
- دليل العمل المرجعي لإعداد المخطط الاستراتيجي العام للمحافظات ٢٠١٠:

الهيئة العامة للتخطيط العمراني- وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.

- عبدالحليم، خالد ٢٠١٠: تطوير المناطق اللارسمية بالمشاركة- الدليل الإرشادي لصانعي القرار، برنامج التنمية بالمشاركة في المناطق الحضرية، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ.
- برنامج التنمية بالمشاركة في المناطق الحضرية ٢٠١٠: الدلائل الإرشادية لتطبيق أدوات التنمية بالمشاركة، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ: (دليل التمكين وبناء الثقة من خلال المبادرات المحلية، دليل التعرف على المجتمع المحلي وبناؤه، دليل تبادل المعلومات المتاحة من خلال نظم المعلومات الجغرافية).
- صندوق تطوير وإقراض البلديات ٢٠٠٩: المشاركة والمشورة المجتمعية: دليل عملي تدريبي. رام الله.
- غانم، عبد المطلب أحمد ٢٠٠٨: التخطيط ومشاركة المواطن أو التخطيط التشاركي. مؤتمر الإدارة المحلية: الفرص والتحديات. شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، ٢٥-٢٦ مايو، القاهرة.
- المنديل، فائق ٢٠٠٨: سياسات التخطيط العمراني ودورها في التنمية المستدامة والشاملة للمجتمعات العربية. المؤتمر الإقليمي: المبادرات والإبداع التنموي في المدينة العربية، المملكة الأردنية الهاشمية. ١٤ – ١٧ كانون الثاني/ يناير.
- الهموز، إبراهيم ٢٠٠٨: اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة. أطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٢٠٠٨.
- دليل العمل المرجعي لإعداد المخطط الاستراتيجي العام والتفصيلى للمدينة المصرية ٢٠٠٨: الهيئة العامة للتخطيط العمراني- وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.

ـ عمران، كامل متولي ٢٠٠٧: التخطيط والرقابة، الطبعة الأولى. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث- كلية الهندسة- جامعة القاهرة، القاهرة.

ـ دليل العمل المرجعي لإعداد المخطط الاستراتيجي العام للقرية المصرية ٢٠٠٦: الهيئة العامة للتخطيط العمراني- وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.

ـ العمري، د. سناء وآخرون ٢٠٠٥: دور المنظمات المهنية والمجتمع المدني في صنع القرار «مكتب الاستشارات/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

ـ هبة عبد الرشيد سيد، عبد الرؤوف على حسن ٢٠٠٥: ملامح وأنماط التنمية المستدامة للمدن المصرية- تطوير مدينة قنا كنموذج بين التجربة والنتائج، (المؤتمر المعماري الدولي السادس- قسم العمارة- جامعة أسيوط (مارس .

ـ كمال ربيع مجدي ٢٠٠٤: دور المشاركة المجتمعية كأحد الآليات الفاعلة في عمليات أحياء المركز التقليدي للمدينة العربية، جامعة القاهرة، المركز العربي للبيئة والعمران.

ـ جهاز بحوث ودراسات ٢٠٠٣: تحديث المخطط العام لمدينة الأقصر، والارتقاء والتنمية لثلاث مناطق- دراسة غير منشورة- القاهرة.

ـ ماجد فرج ٢٠٠٢: ترميم القاهرة مصر المحروسة: إطلالة على ذاكرة الوطن، ماكس جروب، القاهرة.

ـ غنيم، د عثمان محمد ٢٠٠١: التخطيط أسس ومبادئ عامة، جامعة البلقاء التطبيقية دائرة التخطيط. المكاني، ط ٢، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

ـ طارق وفيق ٢٠٠٠: في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر: رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. القاهرة.

ـ أحمد سماحة ٢٠٠٣: نحو إدارة حضرية فعالة في مصر- الخصخصة في إطار مشروعات البنية الأساسية، رسالة دكتوراه غير منشورة.

ـ ياسر شريف& هناء الجوهري، محمد السيد ٢٠٠٠: ملامح التجربة المصرية للشراكة في التنمية الحضرية مرفق المبادرة المحلية للبيئة، برنامج LIFE مصر.
ـ غنيم، محمد عثمان ١٩٩٩: مقدمه في التخطيط التنموي الإقليمي، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
ـ جهاز بحوث ودراسات التعمير ١٩٩٩: مشروع التنمية الشاملة لمدينة الأقصر– المرحلة الثانية– ملخص المشروعات الاستثمارية) المتحف المفتوح وحَيّ التراث، دراسة غير منشورة– القاهرة.
ـ شرام ، ولبورم ، ترجمة محمد فتحي ١٩٧٠: أجهزة الإعلام والتنمية الوطنية– دور الإعلام في البلدان النامية، القاهرة. المكتبة العربية.
ـ محمد عبد العزيز عبد الحميد، التخطيط بالمشاركة: أداة لاستدامة تنفيذ المخططات العمرانية للقرى، حالة دراسية: قرية دلبشان– محافظة الغربية– مصر، بحث منشور.
ـ محمد عبد العزيز عبد الحميد & أحمد سليم البهنساوي، آليات تطبيق منهج الشراكة في التنمية الإقليمية والحضرية، مصر، بحث منشور.
ـ جمعية تنمية المجتمع بالناصرية– أسوان، تنمية المجتمعات الحضرية الفقيرة، الملتقى العربي حول دور المنظمات غير الحكومية في دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة، جمعية الارتقاء بالبيئة العمرانية، القاهرة، ١٦ – ١٨ ديسمبر، ص. ٢٨٩ – ٣١٢.
ـ أحمد، كامل عبد الناصر، آليات التحسين العمراني وأثرها على التنمية الشاملة،
ـ المؤتمر العربي الإقليمي: تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، ص ٤٠.

List of References:

- Arnstein، S. (1969): A Leader of Citizen Participation، AIP Journal 35:215-224.
- Abdelhalim، K. (2014): AUC input for Egypt's Strategy for Dealing with Slums، Center for Sustainable Development، AUC.o.
- Abbott، J. (1996): Sharing the city - Community Participation in Urban Management، London: Earthscan Publication.
- AbdelHamid، Mohamed، "Integrating local citizens in the Village planning process"،
- Andrew Pearse & Matthias Stiefel (1980): Popular participation program participation occasional paper، U.N.research institute for social developmen.
- Batley، R. (1996): Public-Private Relationships and Performance in Service Provision، Journal of Urban Studies، Vol. 33، PP 723-751.
- Baud، I.S. (2000): Collective an Action، Enablement، and Partnerships، Issues in Urban Development، Vriji University، Netherlands.
- Burke، E.M. (1981): A Participatory Approach to Urban Planning، New York، Human Sciences Press.
- Cohen، R. (1973): Psych City - A Simulated Community، New York: Pergamon.
- Campbell، T. (2000): City Development Strategies: New Tools for Cities in the 21st Century، Urban Partnership، World Bank، Washington D.C.، March.
- Cities Alliance (2002): The City Development Strategy Process، Cities Alliance Publications، Washington D.C.
- Catanese، Anthong، J.S. (1979): Introduction to Urban Planning K New York، Mcgrawhill Book Company.
- Harold F.Alderfer، (1964): Local government in developing countries، New York: McGraw-H ill، Inc، p.217.

- Henry Sanoff (2000): Community Participation Methods in Design and Planning، New York: John Wiley & Sons، Inc.
- Felix A. Nigro & Lioyd G. Nigro (1980): Modern public administration (5th . ed . New york : Harper & row ، publishers ، Inc .
- Faure، G. & Rubin، J. (1993): Culture and Negotiation، Newbury Park CA; Sage Publications.
- Forester، J. (1988): Planning in the Face of Power، Berkeley: University of California Press.
- Milbrath، L. W. (1965): Political participation - How and why do people get involved in politics? Skokie، IL: Rand McNally.
- Loschacoff، M.J. (1988): Public-Private partnership and the role of government، Indonesia.
- OED (2000): Operations Evaluation Department - Lessons on Community-Driven Development، Lessons and Practices 12. World Bank، Washington، D.C.
- Jay M. Stein (1995): Classical Readings in urban Planning: An Introduction، New York: McGraw-Will، Inc.
- Srinivasan، L (1990): Tools for Community Participation - A Manual for Training Trainers in Participatory Techniques، New York: PROWWESS/UNDP.
- UNCED: Agenda 21 (1992): Capacity Building Definition، Chapter 37، UN.
- UNDP (1995): Donor Organizations and Participatory Development، Issues Paper 1. New York: UNDP.
- Tim Greenhow (2000): "Planning Process and Transformation Program"، Support to General Organization for Physical Planning (GOPP)، Cairo- Egypt.
- Sam Black (1962): practical public relations، (London: Sir Isaag Pitman & Sons Ltd.).

- Van Derjagt (1995): Public-Private Partnership in Amsterdam، I.H.S.، Rotterdam.
- World Bank (1996): The world Bank Participation Source Book، Washington: World Bank.
- World Bank (2000): Towards a Methodology for Conducting City Development Strategies، A Course organized by the World Bank، Washington D.C.، March.
- Young، Richard D. (2001): Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector، University of South Carolina، Institute for Public Service and Policy Research، Columbia.



السيرة الذاتية

• البيانات الشخصية:

الاســـــــم: أ.د.م عبد الرحيم قاسم قنــاوي
المهـنـــــــة: أستاذ التخطيط والتصميم العمراني
(استشاري التخطيط والتصميم العمراني)
مكان العـــــمل: القاهرة- ج الأزهر- كلية الهندسة- قسم التخطيط العمراني.
المكتب الاستشاري: مؤسس ومدير مكتب العمران للاستشارات الهندسية.
بريــد إلكـــتروني: **alomran2007@yahoo.com**
alkenawy@yahoo.com

• المؤهلات العلمية:

- أستاذ التخطيط والتصميم العمراني بقسم التخطيط العمراني كلية الهندسة ج الأزهر (٢٦ أبريل ٢٠١٧م).
- أستاذ التخطيط والتصميم العمراني المساعد بقسم التخطيط العمراني كلية الهندسة ج الأزهر (٦ أبريل ٢٠١١م).
- درجة الدكتوراه في التخطيط العمراني- جامعة كاسل بألمانيا (٢٢ يونية ٢٠٠٥م).

عنوان رسالة الدكتوراة:

(تقييم المناطق العشوائية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية GIS)

http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hebis:34- 2406

- درجة الماجستير في التخطيط العمراني- جامعة كاسل بألمانيا (١٩ ديسمبر ٢٠٠٢م).

عنوان رسالة الماجستير: إستراتيجية التنمية الإقليمية الشاملة لإقليم جنوب الصعيد

- دبلومة في التخطيط العمراني- ج الأزهر (٢٠٠٠م).

عنوان الدبلومة:

التنمية المتواصلة للمناطق والتجمعات الريفية بجنوب الصعيد.

- بكالوريوس هندسة التخطيط العمراني- ج الأزهر- جيد جدًّا مع مرتبة الشرف (مايو ١٩٩٧م).
- **مشروع التخرج: التخطيط الإقليمي الشامل لإقليم جنوب الصعيد – تقدير المشروع: امتياز.**

• العمل في المجال الأكاديمي

- من (٢٦/ ٤/ ٢٠١٧م وحتى الآن) أستاذ التخطيط والتصميم العمراني بقسم التخطيط العمراني، كلية الهندسة، ج الأزهر.
- من (٦/ ٤/ ٢٠١١ وحتى ٢٦/ ٤/ ٢٠١٧م) أستاذ التخطيط والتصميم العمراني المساعد بقسم التخطيط العمراني، كلية الهندسة، ج الأزهر.
- من (٦/ ٨/ ٢٠٠٥ وحتى ٦/ ٤/ ٢٠١١م) مدرس التخطيط والتصميم العمراني بقسم التخطيط العمراني، كلية الهندسة، ج الأزهر.
- في الفترة (٦/ ٨/ ٢٠٠١ وحتى ٦/ ٨/ ٢٠٠٥م) بعثة خارجية لدولة ألمانيا للحصول ـ على درجة الماجستير والدكتوراة من جامعه كاسل.
- فى الفترة من (١٢/ ١١/ ١٩٩٧ وحتى ٦/ ٨/ ٢٠٠١م): معيد بقسم التخطيطالعمراني، كلية الهندسة، ج الأزهر.

• المؤلفات

- كتاب: العشوائيات مشاكل وحلول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣م.

• عضوية الجمعيات العلمية والهندسية

- نقابة المهندسين المصرية (٠٣٩٠٤/ ١٣).
- جمعية المهندسين المصرية- شعبة التخطيط (٤١٢٧).
- اتحاد المهندسين العرب- شعبة عمارة (٥٣٦١٢/ ١٦).
- جمعية الدراسات العمرانية- كلية الهندسة- جامعة الأزهر (٢٧).
- استشارى تخطيط المدن والقرى بالهيئة العامة للتخطيط العمراني.

• الندوات.. ورش العمل

- «الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم العالي»، ١٥ أكتوبر - ١٦ أكتوبر ٢٠١٤، مركز ضمان الجودة والتدريب، ج الأزهر.
- «تنمية المهارات الإدارية والقانونية للقيادات الجامعية»، ٩ أغسطس - ١٠ أغسطس ٢٠١٤، مركز ضمان الجودة والتدريب، ج الأزهر.
- «الإدارة الفعالة للوقت وضغوط العمل»، ٢١ يونية - ٢٢ يونية ٢٠١٤، مركز ضمان الجودة والتدريب، ج الأزهر.
- «التخطيط الإستراتيجي»، ١٦ يونية - ١٧ يونية ٢٠١٤، مركز ضمان الجودة والتدريب، ج الأزهر.
- «إدارة الأزمات والكوارث»، ١٤ يونية - ١٥ يونية ٢٠١٤، مركز ضمان الجودة والتدريب، ج الأزهر.
- الملتقى الأول للقاهرة التراثية، ٢٧ نوفمبر - ١ ديسمبر ٢٠١٣ ، مكتبة الإسكندرية ومحافظة القاهرة.
- "Research Management"، ٣٠ أبريل ٢٠١٣، DAAD Academy، القاهرة.
- "Creativity and Innovation Techniques"، ١٨ مارس ٢٠١٣، DAAD Academy، القاهرة.
- عن مؤسسة "Alexander von Humboldt" ، ٥ مارس ٢٠١٣، كلية الصيدلة، ج الأزهر.

إعداد الخطط التنفيذية لتطوير المناطق الغير آمنة، ١٩ مايو ٢٠١١، صندوق تطوير العشوائيات، القاهرة.

• الأبحاث العلمية:

١ـ بحث: (Al-ashwaiat areas in Greater Cairo Region (GCR) a Challenge for the state، Journal of Engineering Research and Technology، March 2016)

٢ـ بحث: (Encouragement of settlement and population attraction in the new towns – Egypt، Journal of the Egyptian Society of Engineers، 23 December 2015)

٣ـ بحث: الأحوزة العمرانية ودورها في وقف الامتداد العمراني العشوائي على الأراضي الزراعية (مجلة جمعية المهندسين المصرية، 15 يوليو 2015 م).

٤ـ بحث: تأثير التكوين العمراني للمناطق العشوائية على الإنسان وتفاعلاته في الفراغ، مجلة القطاع الهندسي لجامعة الأزهر AUEJ، 6 يونية 2014م.

٥ـ بحث: قلب المدينة والعوامل الحاكمة لتحديده (مجلة جمعية المهندسين المصرية، 5 يناير 2014م).

٦ـ بحث: تحديد المناطق العشوائية في إطار عملية إعداد المخطط الاستراتيجي لتطوير المناطق العشوائية بالمدن (مجلة جمعية المهندسين المصرية، ٥ مايو ٢٠١٣ م).

٧ـ بحث: إسكان المقابر أحد أنماط الإسكان العشوائي (مؤتمر الأزهر الهندسي الدولى الثاني عشر، كلية الهندسة، ج الأزهـر، ٢٥ – ٢٧ ديسمبر ٢٠١٢م www.eng-fac-azu.com).

٨ـ بحث: دور تطبيق خطة تطوير ميدان رمسيس في إدارة العمران بالقاهره الكبرى، بحث مرجعي لترقية أستاذ مساعد، غير منشور ٦ مارس ٢٠١١م.

٩ـ بحث: الإسكان والعشوائيات في مدن الدلتا (مدينة بنها– محافظة القليوبية)، مجلة القطاع الهندسي لجامعة الأزهر AUEJ، المجلد الرابع العدد الثاني عشر، يوليو ٢٠٠٩م.

١٠ـ بحث: الإسكان والعشوائيات في مدن الصعيد (مدينة بني سويف– محافظة بني سويف)، مجلة القطاع الهندسي لجامعة الأزهـر AUEJ، المجلد الرابع العدد العاشر، يناير ٢٠٠٩م.

١١ـ بحث: جودة الحياة والعمران في المناطق العشوائية (مؤتمر الأزهر الهندسي الدولي العاشر، كلية الهندسة، ج الأزهـر، ٢٤ – ٢٦ ديسمبر ٢٠٠٨م www.eng-fac-azu.com).

١٢ـ بحث: التنمية المتواصلة للمناطق والتجمعات الريفية (مؤتمر الأزهر الهندسي الدولي العاشر، كلية الهندسة، ج الأزهر، ٢٤ – ٢٦ ديسمبر ٢٠٠٨م www.eng-fac-azu.com).

١٣ـ بحث: تحليل ظاهرة الإسكان العشوائي: مفاهيم– سلبيات– إيجابيات (المؤتمر المعماري الدولي السابع، قسم العمارة، ج أسيوط، ٢٣ – ٢٥ أكتوبر ٢٠٠٧م، إسكان الفقراء– المشكلات والحلول).

١٤ـ بحث: إحياء دور المناطق الخضراء في المناطق العشوائية (المؤتمر المعماري الدولي السابع، قسم العمارة، ج أسيوط، ٢٣ – ٢٥ أكتوبر ٢٠٠٧م، إسكان الفقراء– المشكلات والحلول).

١٥ـ بحث: نقل الوزارات من قلب العاصمة بين الرفض والقبول (مؤتمر الأزهر الهندسي الدولي التاسع، كلية الهندسة، ج الأزهر، ١٢ – ١٤ أبريل ٢٠٠٧م www.eng-fac-azu.com).

١٦ـ بحث: المجاورة السكنية: النظرية– الواقع (مؤتمر الأزهر الهندسي الدولي التاسع، كلية الهندسة، ج الأزهر، ١٢ – ١٤ أبريل ٢٠٠٧م www.eng-fac-azu.com).

١٧ـ بحث: تاريخ التنمية العمرانية وتخطيط المدن (ألمانيا– جامعة كاسل – ٢٠٠٢م).

١٨ـ بحث: البنية الأساسية وتخطيط الموقع (ألمانيا– جامعة كاسل – ٢٠٠٢م).

١٩ـ بحث: نظم المعلومات الجغرافية وتطبيقاتها في مجال التخطيط العمراني (ألمانيا– جامعة كاسل – ٢٠٠١م).

٢٠ـ بحث: التنمية العمرانية في دول العالم الثالث (ألمانيا– جامعة كاسل – ٢٠٠١م).

• الإشراف العلمي (ماجستير + دكتوراه):

رسائل الماجستير

- البعد البيئي وأثره على التنمية المتواصلة بالمناطق السياحية.. دراسة حالة (سواحل البحر الأحمر بالمملكة العربية السعودية والتطبيق على جزر فرسان)، رسالة ماجستير بجامعة الأزهر، م وليد فؤاد ٢٠١٢م (مشرف).

- تقييم استخدامات أراضي الدولة من واقع دور الوزارات والهيئات المختلفة بالأراضي وتكاملها والتنسيق فيما بينها، رسالة ماجستير بجامعة الأزهر، م سامح محمد أحمد مرسي ٢٠١٤م (محكم داخلي).
- الملامح العريضة لتوجية النمو العمراني بالقاهرة الكبرى دراسة حالة، حالة جنوب القاهرة، رسالة ماجستير بجامعة الأزهر، م محمد الجارحي عبد الحميد على ٢٠١٤م (محكم داخلي).
- تقييم البعد البيئي لإستراتيجية التنمية العمرانية (دراسة حالة إقليم القاهرة الكبرى)، رسالة ماجستير بجامعة الأزهر، م محمود محمد عبد العزيز ٢٠١٧م (محكم داخلي).
- دراسة تدخل مناطق الجبانات مع عمران إقليم القاهرة الكبرى وتأثيرة استراتيجيًّا على تنمية العمرانية المستقبلية، رسالة ماجستير بجامعة الأزهر، م محمود أحمد المرسي (تحت الإشراف).
- دراسة تحليلة لتجربة قرى الظهير الصحراوي بمصر، رسالة ماجستير بجامعة الأزهر، م زينب محمد على (تحت الإشراف).
- دراسة تحليلية لمعايير نجاح سياسة محاور التنمية الإقليمية (دراسة حالة محور الصعيد) ، رسالة ماجستير بجامعة الأزهر، م مروة محمد أحمد (تحت الإشراف).

رسائل الدكتوراة

- خطة الحماية البيئية بقطاع غزة في ظل الكوارث الحربية دراسة حالة قطاع غزة، رسالة دكتوراة بجامعة الأزهر، م محمد المغير ٢٠١٥م (مشرف).
- دور البعدين البيئي والمؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين القدرة التنافسية (دراسة حالة غرب خليج السويس- مصر)، رسالة دكتوراة بجامعة الأزهر، م وليد فؤاد (مشرف).
- إدراة تحويلات المدينة المصرية نحو عمران بيئي مستدام، رسالة دكتوراة بجامعة الأزهر، م محمد فراج عبد المنعم (تحت الإشراف).

هذا الكتاب

يتطلب تحقيق التنمية بكلّ جوانبها (العمرانية، الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، الخ) مشاركة جميع أطراف العملية التنموية (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، المجتمع المدني، الخ) وذلك لتحقيق تنمية مستدامة حقيقية يستشعرها الجميع.

إن «المشاركة المجتمعية» ضرورة بكونها عملية منظّمة تؤكد على دور المواطنين (أفراد وجماعات) في عملية اتخاذ القرارت، من خلال مساهمتهم بوسائل متعددة بتوفير المعلومات، وتقديم الدعم اللازم لاتخاذ القرار.

ومن المعلوم أنّ كلّ البرامج المتعلقة بالتخطيط العمراني تتضمّن تخطيط ومتابعة المشاريع التخطيطية التي تنتهجها الحكومة المحلية انطلاقًا من الاستراتيجيات العامة التي تُصاغ لرسم خطط التنمية الشاملة، لذا يلزم صياغة برامج متخصصة واضحة الأهداف ترتكز على المشاركة المجتمعية ومبنيّة على أسس عملية تكون ذات علاقة وطيدة بالملامح العامة لخطط التنمية.

ولكن، لا تزال «المشاركة المجتمعية» كأفكار وتطبيقات بحاجةٍ إلى مزيد من اهتمام الباحثين من أجل تحديد أكثر دقّة للأُطر التي تحكمها. ويعدّ هذا الكتاب «المشاركة المجتمعية في التخطيط العمراني» ما هو إلّا محاولة من الكاتب، إضافةً إلى المحاولات السابقة من الآخرين؛ للغوص في أعماق هذه القضية، محاولًا فهمها، وتأكيد أهميتها، وبالأخص في مجال التخطيط العمراني.

والحمد لله رب العالمين.

د.م/ عبد الرحيم قاسم قناوي